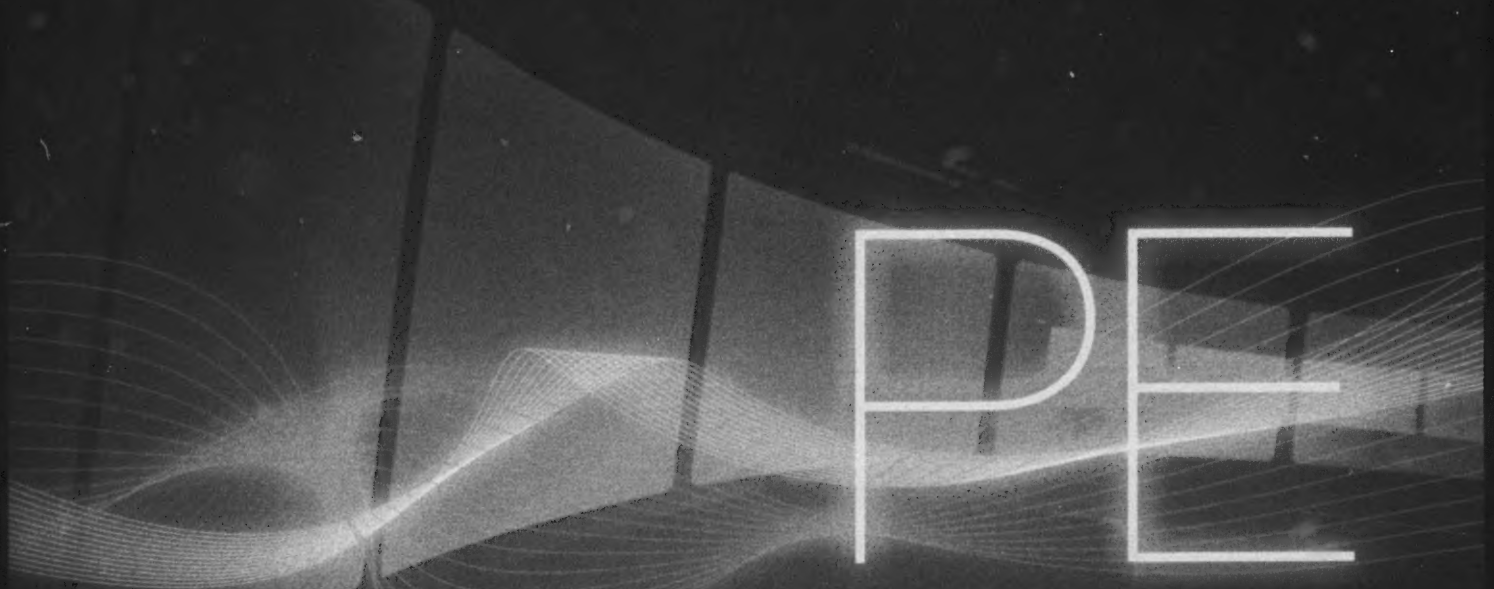
LE CHANGEMENT, LE NOUVEAU STATU QUO



PE

Sommaire du plan d'entreprise

2013-2014 à 2017-2018

Août 2013

CBC Radio-Canada

Table des matières

Message du président-directeur général 3

Engagement de CBC/Radio-Canada envers la transparence et la responsabilisation 7

Services de CBC/Radio-Canada 8

Notre contexte stratégique : l'environnement dans lequel nous évoluons 12

Stratégie 2015 : Partout, Pour tous. 18

Mesurer notre rendement 27

Gestion du risque et tableau des principaux risques 34

Plan financier 37

ANNEXE A—Aperçu financier 43

ANNEXE B—Budget d'immobilisations 44

ANNEXE C—Mandat de CBC/Radio-Canada : Exigences de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 50

Message du président-directeur général

En 2010, CBC/Radio-Canada a commencé à bâtir le radiodiffuseur public national de demain. La première phase de ce grand projet, notre *Stratégie 2015 : Partout, Pour tous*, vise à faire de CBC/Radio-Canada un radiodiffuseur public national plus distinctif dans sa programmation nationale, plus présent aux quatre coins du pays et qui sert de catalyseur pour le virage numérique entrepris dans le paysage médiatique. Malgré la réduction du financement public et l'incertitude économique, nous sommes en bonne voie d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de notre *Stratégie 2015*.

Toutefois, dans un environnement de radiodiffusion en constante évolution, la route vers la réussite est parfois sinueuse. Si nous voulons progresser malgré la réduction du financement public, la consolidation de l'industrie et les changements technologiques et démographiques, nous devons innover, nous renouveler et nous adapter sans cesse afin de faire du radiodiffuseur public une organisation agile, à l'écoute et qui suit une orientation précise. Notre *Stratégie 2015* constitue la première étape de cette transformation, mais en fait, nous visons 2020 et même au-delà.

Dans cette spirale de changements, une constante demeure : en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion*, CBC/Radio-Canada a le mandat de renseigner, d'éclairer et de divertir les Canadiens le plus efficacement possible au moyen d'une programmation variée. Aujourd'hui, pour nous acquitter de cette responsabilité, nous devons utiliser toutes les plateformes disponibles pour leur offrir le contenu qui les intéresse sous la forme qui leur convient.

Chaque semaine, 80 pour cent des Canadiens accèdent à notre programmation sur une ou plusieurs de nos plateformes.

Le point sur notre *Stratégie 2015*

Cette année, nous avons poursuivi la mise en œuvre des trois piliers complémentaires de la *Stratégie 2015* – les espaces nationaux, les espaces régionaux et les espaces numériques.

Dans le cadre de cette stratégie, nous nous sommes engagés à offrir aux Canadiens plus de programmation nationale qui reflète l'expérience canadienne. Dans cette optique, nous avons lancé cette année tout un éventail de contenu canadien diversifié en français et en anglais, notamment *#bullyPROOF* et *100th Anniversary of the Calgary Stampede*.

La création d'espaces nationaux contribue à renforcer le sentiment d'appartenance nationale, à façonner une conscience et une identité nationales communes et à définir la vision que les Canadiens ont d'eux-mêmes, de leur société, de leur culture et de leur nation. Comme pour l'ensemble de nos activités, notre approche pour les espaces nationaux englobe toutes les plateformes qui sont à notre disposition : la télévision, la radio, l'Internet et les technologies mobiles.

Les espaces régionaux représentent le deuxième pilier de la *Stratégie 2015*. Nous avons pris l'engagement d'approfondir notre relation avec toutes les régions du Canada et de mieux refléter leurs réalités.

Nous avons repéré les régions mal desservies et mis sur pied un plan pour remédier à la situation. Nous avons notamment renforcé notre approche quant aux communautés linguistiques en situation minoritaire, nous continuons d'offrir des services uniques aux habitants du Nord canadien et nous travaillons à améliorer nos

services aux communautés autochtones de partout au pays. Comme pour les espaces nationaux, nous adoptons une approche multiplateforme pour poursuivre les objectifs liés à ce pilier.

Par exemple, nous avons déterminé que l'agglomération de Hamilton, en Ontario, était mal desservie par les services locaux de CBC/Radio-Canada. Malheureusement, la radio hertzienne traditionnelle n'était pas une plateforme viable à cause des contraintes liées au spectre des fréquences. Qu'à cela ne tienne, nous avons développé une forte présence sur Internet dans cette communauté afin d'offrir des nouvelles locales aux Hamiltoniens, et de les informer des activités et des événements organisés chez eux. Cette initiative a été un franc succès.

Notre expérience à Hamilton m'amène au troisième pilier de la *Stratégie 2015* : les espaces numériques. Nous avons l'intention de doubler notre investissement dans les plateformes numériques d'ici 2015, qui passera de 2,5 à 5 pour cent du budget des composantes médias. Nous sommes des pionniers dans le domaine des nouvelles plateformes et des services novateurs depuis le milieu des années 1990, et cette mesure nous permettra d'accélérer notre évolution dans ce sens. Nous avons commencé par mettre en ligne de simples sites web et des vidéos en continu, puis nous sommes passés aux baladodiffusions et aux chaînes de radio numériques et par satellite Bande à part et CBC Radio 3. Aujourd'hui, notre offre de services numériques comprend Tou.tv, un site de télévision de langue française sur demande qui propose une programmation provenant de près de 50 producteurs et diffuseurs d'ici et d'ailleurs, ainsi qu'Espace.mu et CBC Music, nos services de musique numériques gratuits qui comptent des dizaines de webradios appartenant à divers genres musicaux. En outre, nous gardons aussi le contact avec nos auditoires sur Facebook, sur Twitter et sur YouTube.

Améliorer notre responsabilisation envers nos principales parties intéressées, les Canadiens, est un aspect important du quatrième pilier de la *Stratégie 2015* et nous avons fait des progrès substantiels dans ce domaine en 2012. Le 8 décembre 2012, CBC/Radio-Canada a reçu de la commissaire à l'information la note « A » pour son rendement en vertu de l'accès à l'information dans un rapport déposé au Parlement. De plus, CBC/Radio-Canada continuera d'améliorer sa transparence en mettant à jour son bulletin de rendement deux fois par année.

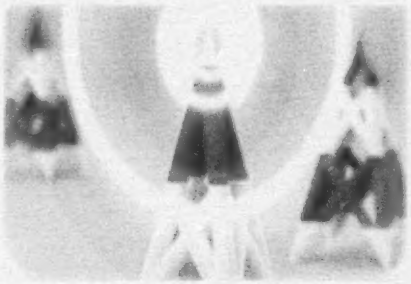
Même stratégie, autre trajectoire

Malgré nos nombreuses réalisations et l'atteinte des objectifs fixés dans sa *Stratégie 2015*, CBC/Radio-Canada doit toujours faire face à d'importantes difficultés.

Sur le plan financier, nous avons lancé en avril 2012 un plan pour composer avec la réduction de nos crédits parlementaires annoncée dans le budget fédéral de cette année, réduction qui totalise 115 millions de dollars sur trois ans. En ajoutant à cette somme les augmentations de coûts inévitables et les investissements nécessaires pour poursuivre notre transformation, nous arrivons à un total de 200 millions de dollars sur trois ans en réductions budgétaires, en plus d'une dépense ponctuelle de 25 millions de dollars pour les indemnités de cessation d'emploi. Notre plan vise à protéger les priorités de notre *Stratégie 2015*, et nous devrions atteindre nos objectifs en la matière.

Afin de réduire au minimum le recours aux réductions de coûts, nous augmenterons nos revenus autogénérés de 50 millions sur trois ans et nous accroîtrons nos revenus publicitaires grâce à une stratégie multiplateforme, à une approche inventive des ventes et à l'intégration de quatre minutes de publicité nationale dans la programmation d'Espace musique et de CBC Radio 2. Nous tirerons aussi parti de notre portefeuille immobilier, notamment en louant une superficie importante du Centre canadien de radiodiffusion de Toronto et en vendant certains de nos

immeubles pour devenir locataires d'installations plus efficaces et moins coûteuses. Nous réduirons ainsi notre empreinte immobilière de 800 000 pieds carrés d'ici 2017.



Nous avons également mis en œuvre une série de mesures de réduction des coûts. Le 24 juin 2012, nous avons mis fin à la transmission par ondes courtes de Radio Canada International (RCI), que nous avons transformé en service offert exclusivement sur le web en français, anglais, espagnol, arabe et mandarin. Ce changement nous permettra d'économiser près de 10 millions de dollars par année en coûts d'exploitation. Le 31 juillet, nous avons mis hors service nos 620 émetteurs de télévision analogique partout au pays, mesure qui se traduira par une réduction annuelle de 10 millions de dollars de nos coûts d'exploitation. En novembre, le CRTC a approuvé la vente de **bold**, l'une de nos quelques chaînes spécialisées, pour une somme de 10 millions de dollars. Enfin, nous avons annulé plus tôt cette année le développement de trois autres chaînes spécialisées, et nous réduisons également l'étendue de notre programmation dans les secteurs de la musique, des sports et de l'information.

Malheureusement, un tel manque à gagner a forcément des répercussions importantes sur notre effectif et sur nos services. D'ici trois ans, nous devrons abolir 650 postes équivalents à temps plein, ce qui entraînera des coûts ponctuels de restructuration estimés à 25 millions de dollars.

Perte du financement du FAPL

Notre situation financière est devenue encore plus préoccupante en juillet, lorsque le CRTC a annoncé sa décision d'éliminer le soutien à la programmation télévisuelle locale en abolissant le Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL), dont CBC/Radio-Canada a obtenu 47 millions de dollars en 2012-2013. Cette mesure nous oblige à amputer notre budget d'une somme additionnelle de 28,4 millions de dollars d'ici 2013-2014.

Toutefois, notre objectif est de protéger autant que possible les initiatives que le FAPL nous a permis de mettre en œuvre. La programmation régionale est un volet essentiel du mandat du radiodiffuseur public national, et une présence accrue dans les communautés sur l'ensemble du territoire canadien figure en tête des priorités de notre *Stratégie 2015*.

Grâce au FAPL, nous avons amélioré les services offerts aux téléspectateurs de 20 marchés d'un million d'habitants ou moins. Il a servi à ajouter des bulletins de nouvelles les week-ends dans la plupart de nos marchés francophones et anglophones, ainsi que des bulletins de nouvelles locales de fin de soirée. Il nous a également permis de prolonger de 30 minutes nos bulletins de nouvelles de début de soirée dans plusieurs marchés, et d'améliorer la couverture locale des événements, des manifestations sportives et de la météo. Ces mesures seront maintenues, mais d'autres priorités seront remises en question.

En effet, nous produirons moins de grands événements – nos émissions de grande envergure d'intérêt national produites dans une optique multiplateforme – et nous annulons nos projets d'ouverture de quatre nouvelles stations de radio locale pour CBC. Nous devrons aussi réduire les ressources affectées à nos grilles réseau nationales, la contribution régionale relative à la programmation hors nouvelles pour les Services français, et les

budgets affectés aux communications et aux activités promotionnelles. Au cours des trois prochaines années, nous déterminerons d'autres gains d'efficience potentiels.

Pour un avenir prometteur

Le 28 mai 2013, le CRTC a rendu publique sa décision de renouveler les licences de CBC/Radio-Canada pour une période de cinq ans. Ce faisant, le Conseil ouvre la voie à de nouvelles sources de revenus pour nos services musicaux, maintient en vigueur les ordonnances de distribution obligatoire du RDI et de CBC News Network dans les services numériques de base et nous donne la souplesse demandée pour établir la programmation de toutes nos plateformes réglementées. Il signale son appui à notre stratégie en matière de médias numériques et à la mise en œuvre continue de la *Stratégie 2015*. Enfin, le Conseil prend clairement acte des défis financiers auxquels la Société fait face.

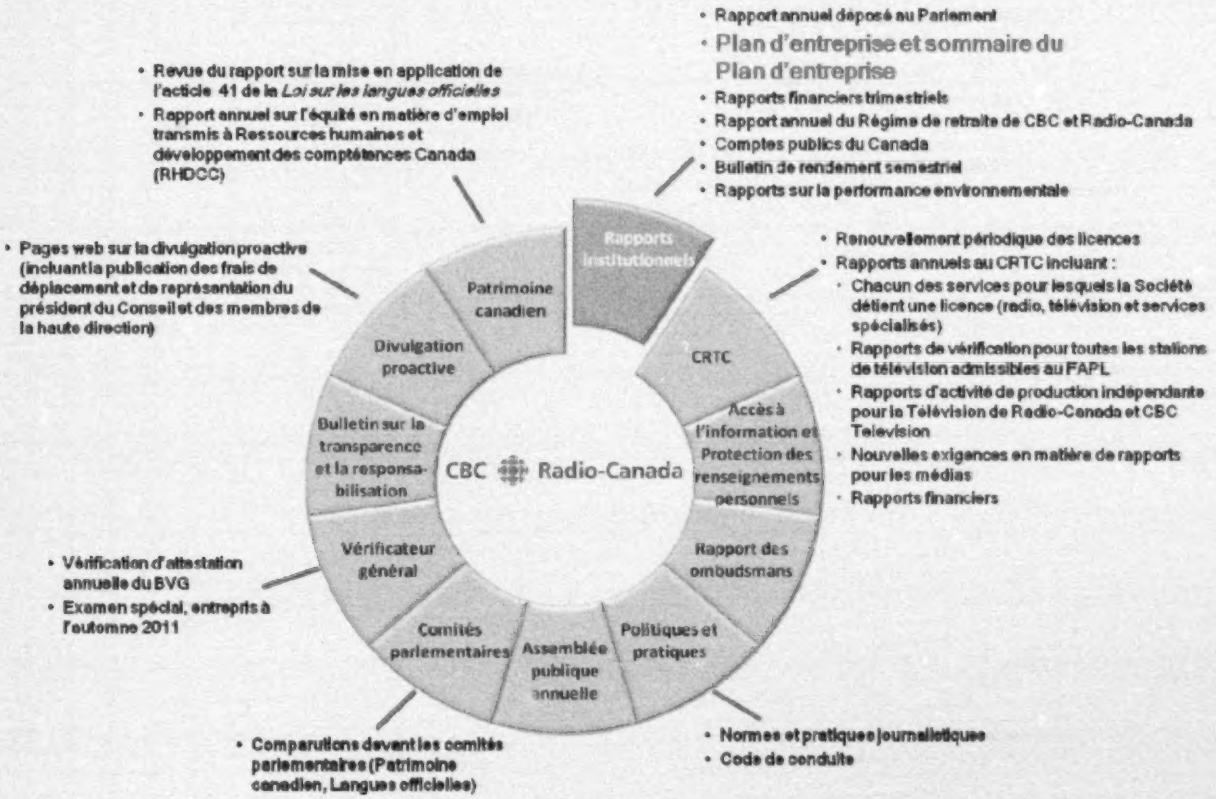
En octobre, mon mandat en tant que président-directeur général de CBC/Radio-Canada a été reconduit pour cinq ans. J'y vois une approbation de notre orientation stratégique, et je suis persuadé que les cinq prochaines années seront encore une période de défis considérables et de réalisations extraordinaires pour CBC/Radio-Canada.

Le monde de la radiodiffusion traverse une période très stimulante. L'avenir des médias passe par la participation et la collaboration, et les auditoires veulent participer à la création du contenu et le partager sur des plateformes interactives. Nous serons présents pour les Canadiens dans ce paysage médiatique en constante transformation, et nous continuerons de nous assurer que CBC/Radio-Canada est pour eux le lieu privilégié pour vivre une expérience canadienne, connaître la culture canadienne et participer à la vie démocratique canadienne.

Hubert T. Lacroix
Président-directeur général

Engagement de CBC/Radio-Canada envers la transparence et la responsabilisation

En tant que radiodiffuseur public national, CBC/Radio-Canada attache beaucoup d'importance à son obligation de faire preuve de transparence et de responsabilisation envers les Canadiens. Pour s'acquitter de ses responsabilités à cet égard, la Société met en ligne des informations très variées sur ses activités et sa gestion des ressources publiques qui lui sont confiées sur son site web institutionnel.



Services de CBC/Radio-Canada

CBC/Radio-Canada propose une gamme complète de services à la radio, à la télévision, sur Internet, par satellite et sur les appareils mobiles, et se fait une priorité de concevoir de nouvelles plateformes et d'en étendre la croissance afin d'élargir l'accès que les Canadiens ont à son contenu. Profondément enracinés dans les régions, nous sommes le seul radiodiffuseur national à offrir divers points de vue régionaux et culturels, en français, en anglais et en huit langues autochtones, ainsi qu'en cinq langues pour les auditoires à l'étranger. La portée des services de la Société s'étend d'un océan à l'autre et à l'échelle planétaire grâce au contenu distinctif de grande qualité produit par les Canadiens, pour les Canadiens et à leur image, et qui leur est offert à leur convenance. Nous proposons plus de 30 services qui sont présentés ci-après :

Radio

CBC Radio One
Nouvelles, actualités, émissions sur les arts et la culture, à la radio et sur la chaîne 169 de SiriusXM.

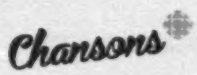
CBC Radio 2
Musique classique, jazz et pop, à la radio et sur quatre chaînes en ligne : classique, jazz, auteurs canadiens et compositeurs canadiens.

CBC Radio 3
Référence en musique indépendante canadienne, sur Internet, en baladodiffusion et sur la chaîne 162 de SiriusXM.

CBC Music Sonica
Musique de groupes alternatifs du Canada et d'ailleurs pour un auditoire adulte, présentant les nouveaux sons rock d'aujourd'hui aux côtés de quelques icônes du patrimoine musical canadien, sur la chaîne 171 de SiriusXM.

Première Chaîne
Nouvelles, actualités, et émissions sur les arts et la culture

Première
Nouvelles, actualité et culture, en partenariat avec RCI et Radio France Internationale, sur la chaîne 160 de SiriusXM.



Chansons
Chaîne musicale de chansons entièrement francophone qui présente les plus grands artistes québécois et francophones du monde entier, sur la chaîne 163 de SiriusXM.

Franco Country
Musique country-folk entièrement francophone et canadienne. Les plus grands succès de la musique country, ainsi que des artistes de la relève de la nouvelle scène country-folk, sur la chaîne 166 de SiriusXM.

Télévision

CBC Television
Nouvelles, information, émissions de sport et de divertissement, documentaires et programmation enfants.

CBC News Network
Service d'information télévisée en continu.

documentary
Documentaires, films et séries canadiens et étrangers.

Télévision de Radio-Canada
Nouvelles, actualités, dramatiques, culture, variétés, émissions de sport et programmation enfants et jeunesse.

Réseau de l'information de Radio-Canada
Nouvelles, information et actualités diffusées en continu à la télévision.

TV5MONDE
Programmation faisant la promotion de la diversité des cultures et des points de vue et provenant de 10 télédiffuseurs partenaires, dont Radio-Canada.

ARTV
Art et divertissement : cinéma, théâtre, musique, danse, arts visuels et autres. Sur abonnement.

Explora
Santé, sciences, nature et environnement.

CBC News Express /RDI Express
Service de nouvelles et d'information bilingue offert dans 5 grands aéroports du Canada à plus de 62 millions de voyageurs chaque année.

Internet

CBC.ca
Nouvelles, information, matériel audio et vidéo diffusé en continu, brèves sportives, reportages web et archives multimédias.

CBCnews.ca
Manchettes et reportages fouillés sur l'actualité locale, nationale et internationale, diffusion audio et vidéo en continu et éléments interactifs propres au web.

CBCsports.ca
Nouvelles canadiennes et internationales et reportages spéciaux sur le monde des sports, accès à la diffusion en continu et en direct de grandes rencontres sportives, notamment *Hockey Night in Canada* de CBC.

CBCmusic.ca
Service de musique numérique gratuit offrant aux Canadiens 50 stations de webradio, représentant 12 genres musicaux distincts, CBC Radio 2 et CBC Radio 3, et agrémenté de commentaires de personnalités de la scène musicale et de programmateurs les plus chevronnés du pays, des centaines de concerts, des vidéos exclusives, des listes de diffusion et plus encore.

CBC Books
Toute la richesse du contenu littéraire de CBC sur toutes les plateformes, audio, vidéo et numériques.

Radio-Canada.ca
Nouvelles, information, matériel vidéo et audio en continu, et reportages web.

Tou.tv
Service de télévision en ligne sur demande créé par Radio-Canada et diffusant des contenus de près de 50 producteurs et télédiffuseurs canadiens et étrangers.

Espace.mu
Musique sur mesure, principalement francophone, diffusée sur Internet dans huit genres : chanson-pop, jazz, classique, hip-hop, rock, country-folk, musique du monde et musique émergente.

Radio Canada International (RCI)
Plateforme interactive consacrée à l'information et à la culture canadiennes offerte en cinq langues sur Internet.

Autres

Les disques SRC / CBC Records
Étiquette mettant en vedette des musiciens canadiens et produisant environ huit CD chaque année.

Productions mobiles de Radio-Canada / CBC Mobile Productions
Services de production qui génèrent des revenus tirés de la programmation grâce à la vente à des tiers.

Boutique Radio-Canada / CBC Shop
Boutique sur place et en ligne, où sont proposés des enregistrements sonores et audiovisuels d'émissions de CBC/Radio-Canada ainsi que des produits dérivés.

CBC/Radio-Canada Olympiques
CBC/Radio-Canada est fière d'être le radiodiffuseur officiel des Jeux olympiques. En plus de maintenir la tradition de radiodiffuseur des Jeux de premier plan, nous mettrons l'accent sur le divertissement et la programmation sur toutes les plateformes et dans tous les genres, y compris la télévision, la radio, le numérique, l'information, les émissions non scénarisées, le divertissement factuel, les émissions pour enfants et le sport jusqu'aux Jeux de Sotchi de 2014 et de Rio de 2016.

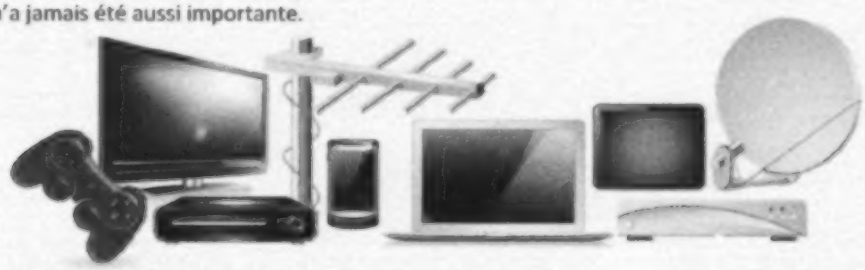
Kids' CBC
Programmation pour enfants sans publicité axée sur le sain divertissement pour les enfants et les jeunes.

CBC North
Point de rassemblement des communautés du Nord canadien offrant des services de radio et de télévision en anglais, en français et dans huit langues autochtones.

Réseau de stations de CBC/Radio-Canada

Notre contexte stratégique : l'environnement dans lequel nous évoluons

CBC/Radio-Canada offre des services de télévision, de radio et Internet qui sont cruciaux à la vie culturelle et démocratique des Canadiens. En fait, en cette période marquée par des changements sans précédent quant aux technologies de radiodiffusion, aux attentes des consommateurs et à la structure de l'industrie, la radiodiffusion publique n'a jamais été aussi importante.



Le système canadien de radiodiffusion continue d'évoluer

Le secteur de la radiodiffusion au Canada est un système mixte public-privé qui compte deux principaux volets : le contenu (audio et vidéo) et la distribution (par téléphonie, par câble et par satellite). Ces deux volets ont un rôle important à jouer.

Le secteur de la télévision comprend deux types de services différents – les services de télévision généraliste et les services payants/spécialisés. Cependant, les services de télévision par contournement (par exemple, Netflix) commencent également à se faire une place. Bien que les télédiffuseurs généralistes aient perdu des téléspectateurs au profit des services payants/spécialisés au cours des dernières années, ils constituent toujours la pierre angulaire du système canadien de radiodiffusion, proposant la vaste majorité de la programmation originale diffusée en primeur aux heures de grande écoute. Cependant, même s'ils jouent un rôle fondamental, les télédiffuseurs généralistes sont limités à une seule source de revenus – la publicité. En 2010, le CRTC, conscient de cette contrainte, a accordé aux télédiffuseurs généralistes privés le droit de négocier des droits de distribution de leur signal avec les distributeurs. Cependant, le 13 décembre 2012, la Cour suprême du Canada a invalidé cette décision du CRTC, de telle sorte que les télédiffuseurs généralistes demeurent aujourd'hui dépendants des revenus publicitaires alors que l'émergence de nouvelles formes de publicité, comme la publicité sur Internet, accentue la concurrence sur ce marché. Pendant ce temps, les services payants/spécialisés continuent de s'appuyer sur deux sources de revenus – la publicité et les redevances d'abonnement. Les services de télévision par contournement n'ont pas encore un effet négatif discernable sur la télévision généraliste et spécialisée, mais ils connaissent une croissance. Netflix est le plus gros joueur et il atteint maintenant un taux de pénétration de 21 pour cent chez les Canadiens depuis son lancement à l'automne 2010.

Ces dernières années, une vague de consolidation dans le secteur de la radiodiffusion a laissé le Canada aux prises avec une structure de la propriété lourdement concentrée, tant horizontalement que verticalement. Cette concentration s'est accrue encore davantage par suite de la décision du CRTC, le 27 juin 2013, d'approuver l'acquisition des services de radio et de télévision d'Astral par BCE.

Dans le marché des télédiffuseurs privés de langue anglaise, deux acteurs dominent : Bell Média, qui contrôle CTV, et Shaw Media, qui contrôle Global Television. Les deux entreprises contrôlent également un grand nombre de services de télévision spécialisée. Les stations contrôlées par BCE représentent maintenant 35,8 pour cent de

l'écoute à la télévision de langue anglaise au Canada. Depuis le récent achat par Rogers de CJNT à Montréal, un troisième télédiffuseur « national » de langue anglaise est présent sur le marché : CITY-TV. Au Québec, Québecor a la mainmise sur presque tous les aspects du marché francophone des médias. Toutefois, depuis l'approbation par le CRTC de sa proposition d'achat d'Astral, Bell Média est devenue un concurrent de taille au Québec avec 22,6 pour cent du marché.

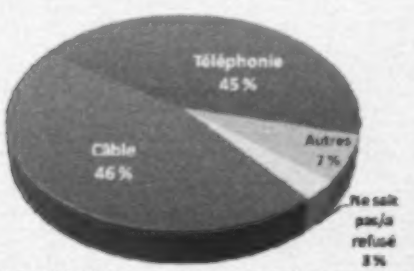
CBC/Radio-Canada reste très fortement présente dans le marché de la télédiffusion généraliste. Toutefois, sa présence est limitée dans le marché de la télévision spécialisée avec seulement trois services largement distribués (CBC News Network, le RDI et ARTV) et deux services numériques distribués de façon limitée (*documentary* et Explora). La Société a récemment vendu sa chaîne spécialisée **bold** à BlueAnt Media avec l'accord du CRTC et du Conseil du Trésor. CBC/Radio-Canada est par ailleurs le seul radiodiffuseur national qui n'est pas intégré à une entreprise de distribution de télévision.

La consolidation s'étend également à l'industrie radiophonique privée canadienne, qui ne compte qu'une poignée de grands joueurs – Bell (qui englobe les stations de radio d'Astral), Rogers, Cogeco et Corus. CBC/Radio-Canada exploite les seuls services nationaux de radio du Canada : quatre réseaux (deux en français et deux en anglais) et 82 stations locales.

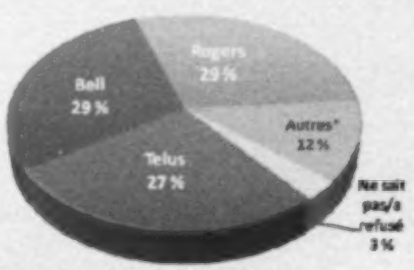
Le plus important segment de l'industrie de la radiodiffusion, le secteur de la distribution, prend encore plus de place au Canada. Selon Mediastats, plus de 11 millions de Canadiens sont aujourd'hui abonnés à des services de télévision (distribués par câble, par satellite ou par téléphonie). Par conséquent, tous les radiodiffuseurs, y compris CBC/Radio-Canada, sont fortement tributaires de ces distributeurs tant pour la distribution de leurs services généralistes que pour le paiement d'un abonnement au juste prix en contrepartie du droit de distribuer leurs services spécialisés. On constate une forte concentration de propriété dans le secteur de la distribution, où cinq entreprises (Rogers, Bell, Shaw, Vidéotron et Cogeco) se partagent environ 90 pour cent de l'ensemble des abonnés aux services de télévision. Le secteur de la distribution de services de télévision est maintenant bien développé et malgré l'apparition d'autres solutions de télévision par contournement utilisant Internet, il demeure étendu et continue de tenir le haut du pavé.

En plus de dominer les secteurs de la radiodiffusion traditionnelle et de la distribution, les conglomérats canadiens ont aussi le dessus pour ce qui est de façonner l'avenir des médias. Presque tous les principaux concurrents de CBC/Radio-Canada sur le marché francophone et le marché anglophone sont la propriété d'entreprises très présentes dans le secteur des télécommunications – tant filaires que sans fil. En dépit de tous les efforts déployés par le gouvernement du Canada pour intensifier la concurrence au sein des secteurs Internet et sans fil, les entreprises de câblodistribution et les entreprises de téléphonie règnent toujours sur ces marchés.

Part du marché des services résidentiels Internet haute vitesse



Part du marché du sans fil selon le nombre d'abonnés au Canada



Source : OTM, automne 2012; *Le segment Autres comprend les entreprises de téléphonie titulaires (comme MTS, SaskTel), les nouveaux venus dotés d'installations (c'est-à-dire Vidéotron, Wind, Mobilicity, Public Mobile) et les revendeurs (comme PC Mobile, Sprint).

Comme dans n'importe quel autre secteur de l'économie, l'augmentation de la concentration réduit la concurrence, ce qui peut contribuer à une hausse excessive des prix, à une réduction des niveaux de service et à la concurrence déloyale. Avec un tel niveau de consolidation, la nécessité d'avoir un radiodiffuseur public fort pour équilibrer le pouvoir de marché des conglomérats n'a jamais été aussi évidente.

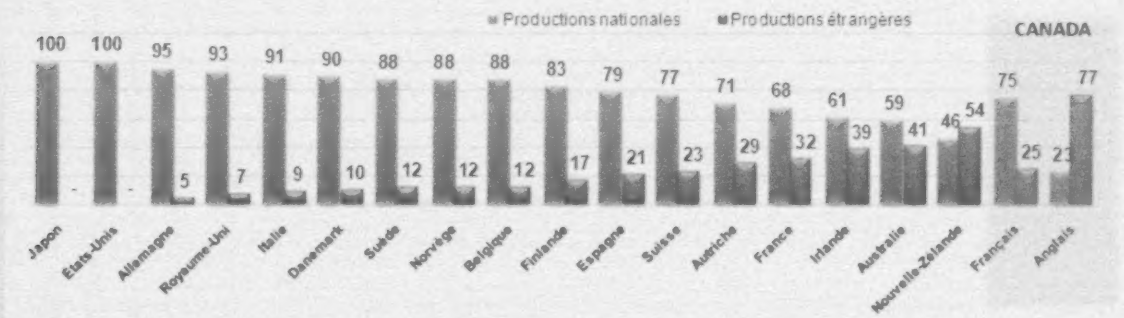
Au Canada, les productions originales sont fortement désavantagées sur le plan économique

Il n'existe aucun modèle de libre marché viable qui soit capable de soutenir une solide industrie de la radiodiffusion intrinsèquement canadienne : voilà un fait dont on ne parle pas souvent, mais qui est à la base du système canadien de radiodiffusion. Si celui-ci était laissé aux mains de seuls intérêts commerciaux, il servirait les intérêts des actionnaires, mais pas ceux des Canadiens, qui souhaitent une programmation canadienne diversifiée qui reflète les réalités nationales, régionales et locales. C'est ce qui se passe depuis les débuts de la radiodiffusion.

Un radiodiffuseur commercial rationnel et axé sur les profits cherchera habituellement à rallier le plus grand auditoire au moindre coût possible en diffusant des émissions populaires générant des revenus. Pour un radiodiffuseur, la manière la plus simple d'assurer sa rentabilité est d'acquérir du contenu populaire provenant d'un marché plus gros que le sien, plutôt que de produire du contenu original, investissement qui comporte toujours un risque. Ainsi, au Canada, il est plus avantageux d'acquérir de populaires émissions américaines que d'investir dans la production d'émissions originales. D'ailleurs, ce principe s'applique aussi à d'autres types de contenu. Par exemple, il est plus économique de diffuser des nouvelles internationales produites par un autre radiodiffuseur que d'exploiter son propre bureau de nouvelles. De la même façon, il est plus intéressant sur le plan financier de produire une émission pour diffusion nationale que de produire dix émissions pour les auditoires de dix régions différentes du pays.

Dans bien des pays du monde, incluant le Canada, les téléspectateurs préfèrent la programmation originale conçue expressément pour eux. Toutefois, si elles sont très populaires, ces émissions sont rarement rentables. Comme l'acquisition de contenu étranger est beaucoup moins chère que la production de contenu original, cette option peut s'avérer plus rentable, même si le contenu présenté est moins populaire. Ainsi, seules les émissions nationales les plus populaires et les plus économiques peuvent rivaliser avec l'acquisition de contenu étranger, qui est hautement rentable.

Les 100 émissions les plus regardées par pays et par origine



Source : BBM Canada, EurodataTV, les 100 émissions les plus populaires (programmation hors nouvelles et sports), 2012

La place de choix qu'accordent les téléspectateurs à la programmation nationale est confirmée par une récente analyse de l'écoute des émissions nationales et étrangères dans 18 pays industrialisés, qui indique qu'en moyenne dans ces pays, 77 des 100 émissions les plus populaires sont des émissions nationales. Dans les pays les plus peuplés, comme les États-Unis, le Japon, l'Allemagne et l'Italie, les émissions favorites des téléspectateurs sont presque toutes des émissions nationales. Par contre, la situation est différente en France et en Espagne, également de grands marchés, où les téléspectateurs se sont pris d'affection pour des productions du géant américain. Dans les pays moins peuplés qui partagent un passé, une langue ou des frontières avec un pays plus peuplé, les téléspectateurs tendent à regarder du contenu provenant de cet autre pays. Par exemple, les Australiens regardent des émissions britanniques, les Néo-Zélandais, des émissions australiennes, les Autrichiens, des émissions allemandes et les Suisses, des émissions françaises. Au Canada, les francophones ne font pas exception à la règle et préfèrent les productions canadiennes, mais il en va tout autrement dans le marché anglophone. En effet, les productions américaines dominent dans la liste des 100 émissions les plus populaires, qui compte seulement 20 productions canadiennes.

En tant que radiodiffuseur public du Canada, CBC/Radio-Canada est résolue à en faire plus

À titre de radiodiffuseur public du Canada, CBC/Radio-Canada investit beaucoup plus dans le contenu canadien que ses principaux concurrents du secteur privé, tant dans le marché francophone que dans le marché anglophone. Cette réalité se traduit par une forte proportion de contenu canadien dans nos grilles de programmation, par des investissements importants dans la production de contenu canadien, notamment d'émissions d'intérêt national, et par le soutien que nous offrons aux producteurs indépendants.

GRILLE	CBC Television	Principale station privée anglophone	Télévision de Radio-Canada	Principale station privée francophone
Contenu canadien, journée de radiodiffusion	85 %	57 %	86 %	70 %
Contenu canadien, heures de grande écoute (19 h-23 h)	81 %	28 %	93 %	68 %

DÉPENSES	CBC Television	Principale station privée anglophone	Télévision de Radio-Canada	Principale station privée francophone
Contenu canadien	432,8 M$	242,2 M$	300,8 M$	119,3 M$
Émissions d'intérêt national (EIN)	113,0 M$	20,4 M$	89,7 M$	38,0 M$
Production indépendante	95,0 M$	17,3 M$	96,3 M$	57,7 M$
Contenu étranger	46,7 M$	321,8 M$	5,8 M$	16,0 M$

Source : BBM (1 septembre 2011 au 31 août 2012); Rapports annuels cumulés du CRTC 2011

Pour CBC/Radio-Canada, le financement est le principal enjeu

CBC/Radio-Canada s'efforce de servir les Canadiens et de soutenir l'industrie canadienne de la radiodiffusion avec les ressources dont elle dispose. Les principales sources de financement de la Société sont les crédits parlementaires, la publicité, le Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) et, indirectement, le Fonds des médias du Canada (FMC).

Toutes ces sources de financement s'érodent :

- CBC/Radio-Canada continue d'apporter sa contribution pour aider le gouvernement canadien à atteindre ses objectifs de réduction du déficit, établis dans le budget 2012 et qui passent par une réduction de 115 millions de dollars des crédits parlementaires du radiodiffuseur public sur les trois prochaines années.
- CBC Television subit les contrecoups du conflit de travail dans la Ligue nationale de hockey (LNH), car *Hockey Night in Canada* génère une portion importante de ses revenus publicitaires.
- Le CRTC met fin progressivement au Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL), duquel CBC/Radio-Canada dépendait pour sa programmation locale. Le Fonds représente 47 millions de dollars pour 2012-2013.

Ces difficultés financières nous obligent à procéder à des réductions dans la programmation qui, à notre avis, auront des répercussions sur nos auditoires et entraîneront une diminution du financement que nous recevons du Fonds des médias du Canada (FMC).

Afin de limiter ces réductions au minimum, nous sommes résolus à trouver des gains d'efficacité et de nouveaux revenus. C'est dans cette optique que nous avons demandé au CRTC d'approuver l'ajout de publicité à la programmation d'Espace musique et de CBC Radio 2.

L'ère numérique : innovation requise

Alors que les Canadiens adoptent les plateformes et les technologies émergentes, CBC/Radio-Canada s'est donné comme priorité stratégique de rester à l'avant-garde du changement.

Service/appareil	Avant (2000)	Maintenant (2012)
Temps d'écoute de la télévision par semaine	22,6 heures	27,7 heures
Abonnés à des services de télévision résidentiels	8,8 millions de foyers	11,3 millions des 13 millions de foyers canadiens
Aucun service de télévision ~	-	9 %
Part de marché des services de télévision payants/spécialisés par rapport à l'écoute totale de la télévision (journée entière, personnes de 2 ans et +)	En anglais : 39,7 % En français : 26,3 %	En anglais : 59,3 % En français : 49,2 %
Temps d'écoute de la radio par semaine	20,3 heures	16,9 heures
Pénétration d'Internet haute vitesse	7 % des Canadiens	83 % des Canadiens
Vidéos sur Internet (y compris Netflix)	-	73 % des Canadiens passent 6,2 heures par semaine à regarder des vidéos sur Internet
Netflix	-	21 % des Canadiens passent 6,9 heures par semaine à regarder du contenu sur Netflix
Radio par satellite	-	12 % des Canadiens passent 7,5 heures par semaine à écouter la radio par satellite
Audio sur Internet (diffusion en continu ou baladodiffusion)	-	57 % des Canadiens passent 7,2 heures par semaine à écouter du contenu audio sur Internet
Téléphones intelligents	-	56 % des Canadiens
Tablettes	-	31 % des Canadiens
Principale source de nouvelles*	N° 1 – Télévision (65 %) N° 4 – Internet (7 %)	N° 1 – Télévision (45 %) N° 2 – Internet (24 %)

Source : BBM Canada, Mediastats, OTM et PwC

* Anglophones seulement pour l'année 2001; l'ensemble des Canadiens pour l'année 2012

~ Aucun service de télévision traditionnel reçu par abonnement (à un service de distribution par câble, par satellite, par téléphonie) ou obtenu gratuitement par voie hertzienne

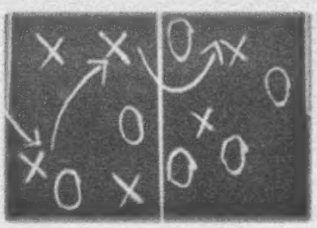
Il est clair que la télévision restera le média le plus utilisé par les Canadiens pour encore des années, et que la radio conserve toute sa pertinence plus de 100 ans après ses débuts. Cependant, des transformations majeures se sont produites depuis le début du siècle :

- Les Canadiens regardent davantage la télévision, malgré sa fin maintes fois annoncée.
- Les abonnements à la télévision (par exemple, à un service de distribution par câble, par satellite, par téléphonie) ont augmenté et restent la principale méthode de réception de télévision pour 11,3 millions des 13 millions de foyers canadiens.
- Plus de quatre Canadiens sur cinq ont accès à Internet à haute vitesse; ils n'étaient que sept pour cent en 2000.
- En 2000, la distribution de musique et de contenu audio se limitait essentiellement à la radio et à la vente au détail (par exemple, de CD), mais aujourd'hui, de nombreux Canadiens utilisent des services audio par satellite ou sur Internet.
- Les Canadiens consacrent beaucoup de temps au visionnement de vidéos sur Internet et s'inscrivent à des services de télévision sur Internet comme Netflix, alors qu'en l'an 2000, on ne trouvait pas encore de vidéos sur Internet.
- Des téléspectateurs ont mis fin à leur service de télévision traditionnel pour regarder la télévision sur Internet. Aux États-Unis, Nielsen les appellent les « foyers sans télévision ». Au Canada, le phénomène touche aujourd'hui près d'un Canadien sur dix.
- En 2000, les téléphones mobiles n'étaient que pour parler, tandis qu'aujourd'hui, plus de deux Canadiens sur cinq utilisent un téléphone intelligent offrant une foule de moyens de communication et d'options médias.
- Près d'un Canadien sur cinq possède une tablette, alors que cet appareil n'existait même pas il y a trois ans.
- Près d'un quart des Canadiens utilisent Internet comme principale source de nouvelles – un changement radical par rapport à l'an 2000.

À la lumière de ces changements dans les technologies médias et les préférences des consommateurs, il est clair que le radiodiffuseur public national doit continuer d'évoluer s'il veut demeurer pertinent.

La planification est la clé du succès

Dans le cadre de la *Stratégie 2015 : Partout, Pour tous* nous nous sommes engagés à être plus distinctifs, plus régionaux et plus numériques. Comme nous l'avons dit plus haut, le contexte opérationnel de CBC/Radio-Canada est caractérisé par le changement constant. Somme toute, avec notre *Stratégie 2015* comme guide, nous relevons la plupart des défis qui se posent et saisissons toutes les occasions de trouver de nouvelles pistes pour nous acquitter de notre engagement envers les Canadiens. Afin de poursuivre sur notre lancée, nous entamerons sous peu des discussions à propos de notre prochain plan à long terme, *Au-delà de 2015*.



Pour continuer de répondre aux besoins des Canadiens en ces temps de transformations profondes sur les plans de l'économie, des technologies et des habitudes de consommation, le radiodiffuseur public national doit faire preuve d'innovation et d'agilité. Voilà pourquoi nous avons demandé au CRTC, à l'occasion du renouvellement de nos licences, de moderniser le cadre réglementaire auquel nous sommes assujettis. Le CRTC nous a entendus et la souplesse de notre nouveau cadre réglementaire nous permettra de mettre en œuvre notre stratégie sur l'ensemble de nos plateformes et de suivre le rythme de l'évolution de nos auditoires, des technologies et de notre environnement.

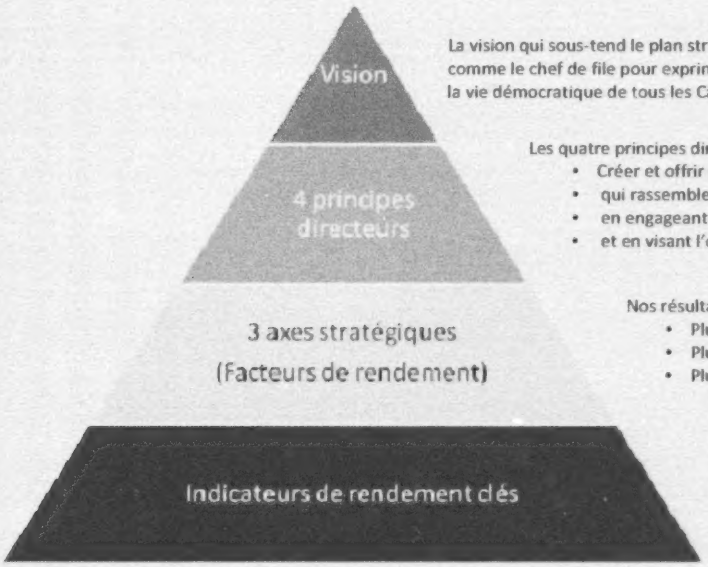
Stratégie 2015 : Partout, Pour tous

2013-2014 marque la troisième année de la mise en œuvre du plan stratégique quinquennal, *Stratégie 2015 : Partout, Pour tous*.

Ce plan comporte trois éléments :

- Une vision pour CBC/Radio-Canada
- Quatre principes directeurs qui appuient la vision
- Trois axes stratégiques pour atteindre les objectifs fixés

Pour mesurer le succès de ce nouveau plan, on recourra à des indicateurs stratégiques et opérationnels clés.



La vision qui sous-tend le plan stratégique consiste à être reconnue comme le chef de file pour exprimer la culture canadienne et enrichir la vie démocratique de tous les Canadiens.

Les quatre principes directeurs qui appuient notre vision sont les suivants :

- Créer et offrir du contenu canadien de grande qualité, original et novateur,
- qui rassemble tous les Canadiens et reflète leur réalité,
- en engageant une conversation avec nos auditoires,
- et en visant l'optimisation et la responsabilisation.

Nos résultats s'articulent autour des trois axes stratégiques suivants :

- Plus distinctive : programmation réseau et espaces publics nationaux
- Plus régionale : présence régionale et espaces communautaires
- Plus numérique : nouvelles plateformes et nouveaux espaces numériques

Progrès dans la mise en œuvre des initiatives relatives à la *Stratégie 2015* en 2012-2013

Malgré les nombreux défis, CBC/Radio-Canada a poursuivi la mise en œuvre de ses objectifs 2015, à savoir l'offre à tous les Canadiens d'une programmation canadienne plus distinctive, d'encore plus d'émissions régionales et de contenus sur de nouvelles plateformes.

Plus de détails sur notre rendement et sur nos progrès depuis le lancement de notre *Stratégie 2015* sont disponibles à la page 28 « Mesurer notre rendement ».

Stratégies de programmation des Services français

Stratégies de programmation	Initiatives en 2012-2013	Statut		
		Réalisées	En cours	Reportées
Nouvelles nationales et internationales	Mettre en place une agence de presse interne comme pivot de l'information continue sur toutes les plateformes.		√	
	Optimiser les modes de production.		√	
	Revoir le format et les créneaux des nouvelles.		√	
Dramatiques et divertissement	Maintenir des grilles de soirée et de jour équilibrées et performantes.		√	
Musique	Alléger les modes de production de la radio musicale.		√	
	Développer une production musicale mieux adaptée aux goûts des auditoires.		√	
	Développer, avec CBC, les partenariats avec les maisons de disques, et poursuivre l'élargissement de l'offre de musique numérique.		√	
Radio parlée	Rationaliser les modes de production et de gestion.		√	
	Renouveler et développer de nouveaux contenus radio.		√	
Grands événements	Maintenir notre engagement à diffuser dix grands événements multiplateformes.	√		
Enfants et jeunesse	Axer le développement, la production et l'acquisition des émissions jeunesse prioritairement pour les 2-8 ans.	√		
Sports	Revoir le mode de gestion pour composer avec la transformation constante des méthodes de production et la distribution des contenus sur toutes les plateformes.		√	
	Évaluer les propriétés sportives pour assurer leur conformité avec les objectifs stratégiques et opérationnels.		√	

Stratégies régionales des Services français

Stratégies régionales	Initiatives en 2012-2013	Statut		
		Réalisées	En cours	Reportées
Radio régionale	Alléger les modes de production.		√	
	Tirer le meilleur parti possible des nouvelles et de la programmation locale sept jours sur sept, ainsi que de diverses tranches horaires dans les régions, le jour et en semaine.		√	
Nouvelles sept jours sur sept	Réorganiser le travail pour permettre l'implantation d'une présence régionale quotidienne sur toutes les plateformes.		√	
	Élargir l'empreinte de l'information régionale en ligne et en mobilité.		√	
Nouveaux territoires	Ouvrir le Centre multimédia de l'Est du Québec.	√		
	Continuer de développer le contenu des sites Rive-Nord et Rive-Sud pour faire en sorte qu'ils satisfont les besoins des auditoires.		√	

Stratégies numériques des Services français

Stratégies numériques	Initiatives en 2012-2013	Statut		
		Réalisées	En cours	Reportées
Web	Placer l'utilisateur au cœur du développement de contenu à diffuser sur Radio-Canada.ca.		√	
	Encourager le développement de nouvelles formes de productions numériques dramatiques et documentaires.		√	
Réseaux sociaux	Développer une stratégie de déploiement de nos contenus sur les réseaux sociaux.	√		
Mobilité	Déployer de nouvelles applications mobiles et offres pour tablettes.	√		
	Améliorer la personnalisation sur nos sites mobiles, applications et offres pour tablettes.	√		
Chaînes spécialisées	Générer des revenus d'abonnement.	√		
	Concevoir et lancer une nouvelle chaîne numérique (Trésor).		√	
	Optimiser la gestion des chaînes spécialisées de CBC/Radio-Canada.		√	

Stratégies de programmation des Services anglais

Stratégies de programmation	Initiatives en 2012-2013	Statut		
		Réalisées	En cours	Reportées
Nouvelles	Présenter des nouvelles de dernière heure en poussant plus loin l'intégration des plateformes d'information.		√	
	Maintenir l'engagement à offrir une programmation et un journalisme indépendant de qualité, ainsi qu'un équilibre dans la « diversité des voix ».	√		
	Maintenir l'engagement à pratiquer un journalisme de recherche et original pour se différencier de la concurrence.	√		
Émissions scénarisées (dramatiques, humour, documentaires) et non scénarisées (divertissement factuel)	Offrir à nos auditoires plus d'émissions canadiennes auxquelles ils pourront accéder au moment et sur la plateforme de leur choix.		√	
	Tirer parti de la position de chef de file culturel dans le créneau des arts et du divertissement.	√		
	Poursuivre des occasions de créer des partenariats pour des coproductions internationales.		√	
	Réévaluer la stratégie de programmation pour enfants sans le lancement d'une chaîne spécialisée.		√	
Sports	Renouveler ou acquérir les droits de diffusion de propriétés sportives conformément à la stratégie définie.		√	
	Poursuivre la recherche de partenariats avantageux pour la diffusion de contenus sportifs.		√	
Actualités/Radio parlée de haut calibre	Se concentrer sur l'expansion du contenu et l'élargissement des auditoires pour toutes les plateformes.	√		
	Optimiser la structure organisationnelle du nouvel assortiment d'émissions parlées réseau.	√		

Stratégies de programmation (suite)	Initiatives en 2012-2013	Statut		
		Réalisées	En cours	Reportées
Musique	Attirer les auditoires en ligne et mobiles au nouveau service de musique numérique.		√	
	Désigner des partenaires stratégiques avec qui il conviendrait d'étendre les services, de concert avec Radio-Canada.		√	
	Mettre en œuvre la nouvelle stratégie relative aux prestations musicales en direct, en privilégiant les événements uniques et le contenu vidéo.	√		
Grands événements	Maintenir l'engagement de présenter au moins dix grands événements multiplateformes.	√		
Diversité et inclusion	Mettre en œuvre et améliorer continuellement la stratégie en matière d'inclusion et de diversité.		√	

Stratégies régionales des Services anglais

Stratégies régionales	Initiatives en 2012-2013	Statut		
		Réalisées	En cours	Reportées
Renforcer nos liens	Continuer de renforcer notre engagement à offrir la meilleure combinaison de reflets locaux, régionaux et transrégionaux dans notre programmation locale et réseau.		√	
Réinvestir dans les établissements actuels	Réinvestissement achevé en 2011-2012; investir en permanence.	√		
Expansion de nos établissements actuels	Étendre la programmation du week-end sur toutes les plateformes à Edmonton, à Ottawa, à Montréal et dans les Maritimes.	√		
	Faire passer à 30 minutes le bulletin de nouvelles de fin de soirée en semaine dans la plupart des marchés.	√		
Expansion dans de nouveaux endroits	Lancer le plus possible de stations mentionnées dans l'annonce du projet (Kamloops, London, région de Waterloo, Saskatoon), sous réserve de la disponibilité des fonds.		√	

Stratégies numériques des Services anglais

Stratégies numériques	Initiatives en 2012-2013	Statut		
		Réalisées	En cours	Reportées
Agilité à exploiter les technologies et les pratiques nouvelles	Continuer de mettre l'accent sur la création continue d'émissions multiplateformes et de contenu numérique complémentaire pour les nouvelles émissions.		√	
	Continuer d'augmenter la quantité de contenu offert sur les plateformes mobiles.		√	
	Continuer d'augmenter la quantité de contenu offert en souscription, prêt au déploiement sur des plateformes parallèles et celles de nos partenaires.		√	
Services en ligne régionaux	Améliorer et étendre les services numériques locaux (en ligne, sur les appareils mobiles, etc.).		√	

Stratégies numériques (suite)	Initiatives en 2012-2013	Statut		
		Réalisées	En cours	Reportées
Chaînes spécialisées	Vendre la chaîne **bold**, car elle ne cadre pas avec notre orientation stratégique.	√		
	Établir une stratégie et des critères afin de mener des discussions qui débouchent sur des partenariats viables			√
Genres en ligne	Continuer de soutenir l'essor des plateformes numériques (mobiles et médias sociaux) de nouvelles.		√	
	Exécuter le plan de divertissement vidéo en ligne conjointement avec la stratégie numérique globale.		√	
	Continuer de soutenir le renouvellement de CBCsports.ca.	√		
	Continuer d'élargir et d'enrichir l'offre numérique de CBC Music, de concert avec Radio-Canada.		√	

Initiatives stratégiques en 2013-2014

Nous continuerons de nous concentrer sur l'atteinte des objectifs et la poursuite des priorités de la *Stratégie 2015*, mais nous en modérerons le déploiement. Les initiatives prévues pour 2013-2014 en matière de programmation canadienne et concernant les régions et les plateformes numériques sont présentées dans les tableaux suivants.

Stratégies des Services français

Les Services français envisagent l'année 2013-2014 dans la poursuite de la *Stratégie 2015 Partout, pour tous*, avec les aménagements dorénavant requis par le budget fédéral de 2012 établi en mars dernier et par la décision du CRTC de mettre fin au Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL).

La nécessité pour Radio-Canada de s'adapter rapidement à un nouveau cadre financier l'incite à examiner ses opérations et à transformer ses modes de production et structures de gestion. Ces efforts sont consentis dans l'optique fondamentale de toujours améliorer la programmation et de rester fidèle aux priorités établies par le plan stratégique *2015 : Partout, pour tous*. Radio-Canada entend devenir une organisation toujours plus agile, créative, innovante, capable de générer des revenus et d'opérer de manière efficiente et responsable. Cette année, elle poursuivra activement sa transformation en lien étroit avec les attentes et besoins des auditoires.

Stratégies de transformation	Initiatives en 2013-2014	Résultats attendus
Positionnement de marque	Déployer les activités porteuses de marque, les plus susceptibles d'incarner le positionnement, en assurant cohérence et fluidité entre les trois piliers de la stratégie : les programmes, les régions et les plateformes.	La mise en place d'un modèle économique qui s'appuie sur la réduction des frais fixes et la nécessité d'optimiser les revenus autogénérés.
	Accentuer l'agilité de nos grilles de programmation et la capacité d'accueillir et de mettre en évidence la valeur évènementielle et vivante des grilles linéaires et la découverte dans notre offre non linéaire.	
	Incarner les diversités régionale et culturelle du pays sur nos antennes, dans les contenus et la forme des récits.	
Créativité, collaboration et agilité	Ajuster l'offre radio, télévision, web et mobile aux besoins et réalités des différentes formes d'écoute, de consultation et de consommation des usagers des différentes plates-formes.	
	Stimuler un maximum d'occasions de collaboration entre Radio-Canada et CBC, dorénavant à l'extérieur de fonds dédiés, en vue d'enrichir les contenus à résonnance nationale.	

Stratégies de transformation (suite)	Initiatives en 2013-2014	Résultats attendus
Créativité, collaboration et agilité	Intensifier la transformation de nos modes de production et des modèles et structures de gestion qui y sont liés en fonction du déploiement de nos contenus sur les multiples plateformes et des impératifs d'efficience et de revenus.	La mise en place d'un modèle économique qui s'appuie sur la réduction des frais fixes et la nécessité d'optimiser les revenus autogénérés.
	Contribuer activement à la démarche de révision des unités d'accréditation pour aider à construire un environnement de relations industrielles moderne, agile, adapté aux défis du diffuseur public du 21e siècle.	
	Favoriser l'engagement de nos employés dans la poursuite de la transformation.	
Dynamique financière	Maintenir le cap sur l'équilibre budgétaire par l'activation des mesures déjà prévues et par la mise en place de stratégies agiles et adaptées si de nouvelles circonstances l'exigeaient.	
	Contribuer activement au projet de la nouvelle MRC, avec une attitude visionnaire quant aux besoins de Radio-Canada.	
	Optimiser la mesure de performance en favorisant les collaborations opportunes à l'intérieur même de l'organisation, entre autres, lors de la mise en œuvre du nouveau cadre réglementaire.	

Stratégies de programmation des Services français

Offrir des émissions et des contenus originaux, principalement canadiens, qui se distinguent par leur qualité, leur caractère innovateur et leur pertinence pour les auditoires ciblés constitue l'élément clé de la stratégie de programmation de Radio-Canada.

Stratégies de programmation	Initiatives en 2013-2014	Résultats attendus
Nouvelles nationales et internationales	Accélérer la transformation de l'offre et des méthodes de production de nouvelles multiplaformes et de l'information continue par la révision de l'approche éditoriale et la mise en place d'un pupitre de première ligne.	La présentation de contenus canadiens distinctifs, novateurs et de qualité, qui suscitent l'intérêt de nos auditoires. La mise en place d'un modèle économique qui s'appuie sur la réduction des frais fixes et la nécessité d'optimiser les revenus autogénérés.
	Faire évoluer la vocation et la grille du RDI par une meilleure exploitation du direct et du terrain.	
	Présenter une diversité des voix dans nos émissions d'information.	
Dramatiques et divertissement	Maintenir des grilles de soirée et de jour équilibrées et performantes à l'intérieur du nouveau cadre réglementaire.	
	Explorer de nouveaux formats misant sur l'interactivité tant à la télévision que sur les nouvelles plateformes.	
Musique	Implanter, en partenariat avec CBC, la stratégie musicale multiplateforme dans le respect de la spécificité de chaque plateforme, le respect de la marque Radio-Canada et le cadre réglementaire redéfini.	
	Préparer l'antenne d'Espace Musique pour accueillir la publicité nationale.	
Radio parlée	Revisiter les formats d'émissions.	
	Poursuivre l'harmonisation de l'écriture et de l'habillage d'antenne.	
Grands événements	Maintenir notre engagement à diffuser des Grands événements multiplateformes, en ajustant notre offre en conséquence des impacts du budget.	
Enfants et jeunesse	Ajuster le développement, la production et l'acquisition des émissions jeunesse, prioritairement pour les 2-8 ans, en fonction de nos cadres financier et réglementaire redéfinis.	
Sports	Déployer la production des Jeux sur toutes les plateformes, en étroite collaboration avec CBC, avec la double préoccupation d'optimiser les coûts de production et maximiser les revenus.	
	Poursuivre le développement de l'information multiplateforme et du journalisme en profondeur.	

Stratégies régionales des Services français

En priorisant une programmation de proximité et l'innovation, Radio-Canada continuera de resserrer les liens avec toutes les régions du pays.

Stratégies régionales	Initiatives en 2013-2014	Résultats attendus
Radio régionale	Consolider les changements aux émissions du matin en semaine, axés sur l'information.	Une présence au cœur des communautés partout au pays et l'établissement de liens entre les francophones qui mettent en valeur leur diversité, leurs intérêts et leur culture. La mise en place d'un modèle économique qui s'appuie sur la réduction des frais fixes et la nécessité d'optimiser les revenus autogénérés.
	Mettre les besoins des différents auditoires de chaque région au cœur du mandat des émissions d'après-midi et de week-end.	
Programmation de proximité	Améliorer la fébrilité, la fréquence et la pertinence de l'offre numérique 7 jours.	
	Faire des choix de programmes qui permettent l'accroissement de l'impact sur l'auditoire global des contenus régionaux sur l'ensemble des plateformes.	
Programmation à valeur ajoutée	Prioriser les occasions de production de programmation ponctuelle, à petit coût et grand impact. Maintenir ou développer une relation de complicité, basée sur la perception d'enjeux communs, avec les producteurs.	
	Augmenter la contribution régionale à RDI, ARTV et autres services spécialisés.	
	Compléter l'expérience Rive-Sud/Rive-Nord et prendre la mesure du laboratoire pour les autres régions et territoires sous-desservis.	

Stratégies numériques des Services français

Radio-Canada entend développer et adapter son offre numérique afin de proposer à tous les Canadiens une expérience de contenu, d'échange et de personnalisation enrichissante, divertissante, innovatrice.

Stratégies numériques	Initiatives en 2013-2014	Résultats attendus
Web **Réseaux sociaux** **Mobilité**	Mettre l'usager au centre de la stratégie de l'expérience radio-canada.ca, dans le cadre du renouveau de la plateforme.	Un contenu numérique qui est adapté aux besoins des Canadiens, ouvre la porte aux échanges d'idées et est personnalisé, enrichissant, divertissant et novateur. La mise en place d'un modèle économique qui s'appuie su la réduction des frais fixes et la nécessité d'optimiser les revenus autogénérés.
	Concevoir et lancer une deuxième génération de tou.tv dans le contexte de l'explosion de l'offre de rattrapage et de l'évolution des modèles d'affaires complémentaires à la vente de publicités.	
	Encourager le développement de nouvelles formes de productions numériques dramatiques et documentaires.	
	Concevoir des solutions pour la télévision et la radio sociale.	
	Consolider le portfolio d'applications et de sites mobiles et faire en sorte qu'ils soient en phase et en cohérence.	
Chaînes spécialisées	Adapter la stratégie régionale des chaînes spécialisées, en particulier aux vues des décisions du CRTC et de leur impact sur la production et l'accès aux marchés majoritairement anglophones pour ARTV.	
	Enrichir l'expérience numérique des chaînes spécialisées.	
	Développer des économies d'échelle pour les chaînes spécialisées.	

Stratégies des Services anglais

Les Services anglais prennent le virage de 2013-2014 confiants dans leur capacité de servir leurs auditoires et de poursuivre la conversation engagée avec eux. Nous proposerons aux Canadiens une programmation solide, mariant des nouveautés à des succès des saisons précédentes. Nous miserons aussi sur le numérique pour accroître la disponibilité de notre contenu et poursuivre le travail accompli sur les nouvelles plateformes. En digne radiodiffuseur public moderne, nous entretiendrons le dialogue avec les Canadiens et leur présenterons toutes les facettes de la réalité canadienne.

Nous conjuguons nos ressources à l'interne et nos activités afin de poursuivre la réalisation des objectifs de la *Stratégie 2015*. Nous revoyons et recentrons constamment nos stratégies de contenu pour mieux capter l'intérêt

du public et mobiliser des auditoires plus nombreux, accroître nos revenus, conclure des partenariats participant à l'atteinte de nos objectifs stratégiques, et cela, sans jamais perdre de vue nos priorités.

Stratégies de programmation des Services anglais

Les Services anglais de CBC/Radio-Canada augmenteront la quantité de contenu canadien qu'ils offrent à leurs auditoires, à leur convenance. Nous déclinerons notre offre sur toutes les plateformes pour véritablement aller à la rencontre de nos auditoires.

Nous demeurerons la référence canadienne pour les émissions de divertissement, les nouvelles de dernière heure, le journalisme de recherche, la célébration du talent des athlètes canadiens (surtout dans le cadre des Jeux olympiques de Sotchi), sans oublier l'excellente programmation parlée et musicale offerte sur toutes les plateformes audio.

Stratégies de programmation	Initiatives en 2013-2014	Résultats attendus
Nouvelles	Assigner en priorité les ressources à la programmation à haute visibilité sur toutes les plateformes.	Couverture journalistique de qualité, crédible et équilibrée. Offrir à nos auditoires plus de contenu canadien, au moment et sur la plateforme de leur choix, lorsque cela est logique de le faire. Émissions de divertissement et documentaires canadiens qui sont le reflet de notre identité nationale, car ils donnent la parole aux gens de chez nous. Une programmation qui est le miroir de la diversité culturelle et régionale de la société canadienne moderne. Prendre des décisions qui réduisent les coûts au minimum et accroîtront les revenus.
	Continuer à mettre l'accent sur le journalisme d'initiative : investir dans les stratégies de programmation à haute visibilité et étendre la pratique du journalisme original.	
	Croître et innover dans l'environnement numérique, dans les services mobiles et dans les médias sociaux : lancer de nouveaux services destinés aux appareils mobiles et liés à la programmation de CBC News.	
	Renforcer notre présence dans les régions, y compris étendre notre service local.	
Divertissement télévisuel – Émissions scénarisées (dramatiques, comédies, documentaires) et non scénarisées (divertissement factuel)	Poursuivre notre engagement à long terme d'offrir davantage de contenu canadien.	
	Réaligner la grille aux heures de grande écoute : optimiser les dépenses en se concentrant sur les priorités et les périodes clés.	
	Développer et mettre en valeur un bouquet d'émissions à succès « préférées ».	
	Préparer CBC pour un « monde sur demande » basé sur les choix de l'auditoire.	
Sports	Renouveler la propriété sportive *Hockey Night in Canada*.	
	Acquérir du contenu sportif canadien pertinent qui s'inscrit dans notre stratégie Ice and Snow.	
	Améliorer nos partenariats dans les sports clés (p. ex., LNH, Jeux olympiques).	
	Jeux olympiques : en faire un événement porteur qui renforcera le sentiment d'appartenance nationale, favorisera les partenariats, touchera toutes les plateformes et sera partagé en plusieurs langues.	
Audio et Radio : Émissions parlées	Conserver les records d'auditoire de la radio terrestre tout en développant de manière soutenue de nouveaux auditoires sur les plateformes numériques.	
	Cibler le développement d'émissions de premier choix – locales et réseau – pour échanger les pratiques exemplaires, augmenter le rendement et améliorer la pertinence.	
	Investir dans la recherche et le développement pour comprendre comment le public consommera le contenu audio dans le futur.	

Audio et Radio : Musique	Signer à nouveau ou renégocier les droits musicaux clés et les ententes avec les artistes.	
	Poursuivre le développement de la programmation et de la grille de CBC Radio 2 afin d'accroître la part d'auditoire et d'intégrer la publicité.	
	Mettre l'accent sur l'expansion de la portée de CBC Music afin d'accroître l'auditoire.	
	Poursuivre les initiatives d'intégration avec les Services français lorsque cela est logique de le faire.	
Grands événements	Tenir notre promesse de diffuser de grands événements dans la mesure où notre situation financière nous le permet, avec des expériences de programmation sur de multiples plateformes.	
Diversité et inclusion	Continuer d'évaluer la représentation de la diversité en ondes au moyen d'ECHOS (notre système de mesure développé à l'interne).	
	Continuer de faire preuve de leadership dans le développement d'une stratégie de programmation autochtone.	

Stratégies régionales des Services anglais

CBC s'appuiera sur les initiatives mises en œuvre ou annoncées afin de mieux répondre aux besoins des régions. Il s'agira de bien ancrer le reflet des régions sur le réseau, de resserrer les liens avec les collectivités que nous servons déjà et d'accroître notre offre de contenu local aux auditoires mal desservis.

Stratégies régionales	Initiatives en 2013-2014	Résultats attendus
Renforcement de nos liens	Continuer de renforcer notre engagement à offrir la meilleure combinaison de reflets locaux, régionaux et transrégionaux.	Renforcer davantage les liens avec les communautés déjà desservies. Étendre le service aux communautés actuellement mal servies en contenu local. Offrir à nos auditoires plus de contenu canadien, au moment et sur la plateforme de leur choix, lorsque cela est logique de le faire. Prendre des décisions qui réduire les coûts au minimum les coûts et accroîtront les revenus.
Expansion de nos établissements actuels	Ajouter un service de télévision locale supplémentaire dans certains marchés.	
Expansion dans de nouveaux endroits	Terminer la mise en œuvre des quatre stations traditionnelles qui ont été annoncées : Kamloops (en activité), Kitchener-Waterloo (lancement prévu : mars 2013), Saskatoon (planifié pour 2013-2014) et London (potentiellement pour 2013-2014).	
	Étendre le service aux Canadiens dans d'autres lieux grâce à un modèle de stations numériques, lorsque les ressources sont disponibles.	

Stratégies numériques des Services anglais

Pour rendre notre contenu accessible en tout temps et partout, nous investirons dans les nouvelles technologies et veillerons à mettre en place le soutien nécessaire pour décliner notre contenu sur toutes nos plateformes. Nous nous efforcerons aussi d'accroître l'utilisation, la portée et la croissance des services numériques. Nous élargirons nos activités de distribution numérique et de monétisation du contenu produit par nos services grâce à des partenariats et à des alliances stratégiques.

Stratégies numériques	Initiatives en 2013-2014	Résultats attendus
Mobilisation des auditoires	Améliorer l'expérience de découverte et de navigation sur toutes les plateformes de CBC.	Offrir à nos auditoires plus de contenu canadien, au moment et sur la plateforme de leur choix, lorsque cela sera logique de le faire. Présenter des contenus canadiens distinctifs, novateurs et de qualité, qui suscitent l'intérêt de nos auditoires. Prendre des décisions qui réduiront les coûts au minimum et accroîtront les revenus.
	Tirer parti de la mise sur pied du centre des membres de l'équipe olympique en transposant le concept dans d'autres secteurs.	
Expansion de la distribution	Concevoir l'infrastructure numérique de la prochaine génération.	
	Étendre la distribution du contenu dans les appareils mobiles.	
Extension de la distribution et de la monétisation	Étendre les activités de distribution numérique et de monétisation du contenu de CBC grâce à des alliances et à des partenariats stratégiques.	
Innovation et déroulement des opérations	Harmoniser les décisions concernant le numérique avec nos stratégies globales en matière de contenu.	
	Augmenter l'efficacité opérationnelle en améliorant les pratiques relatives au déroulement des opérations.	

Mesurer notre rendement

Évaluation de nos succès à l'égard de la *Stratégie 2015 : Partout, Pour tous*

Une des principales caractéristiques de la *Stratégie 2015* est l'établissement d'indicateurs quantitatifs permettant de suivre et d'évaluer notre rendement. Nous avons créé un bulletin qui nous permet d'établir dans quelle mesure, selon les Canadiens interrogés, nos services sont conformes au mandat de la Société en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* et notre programmation adhère aux principes directeurs de notre nouveau plan. Voici le bulletin de rendement final couvrant l'exercice 2012-2013, soit la deuxième année de mise en œuvre de la nouvelle stratégie. Ce bulletin montre les progrès accomplis en 2012-2013 par rapport à l'année précédente (2011-2012) et à l'année de référence.

Rapport sur les Services français

Comment les Services français remplissent-ils leur mandat conformément à la *Loi*?

La programmation de la Radio et de la Télévision de Radio-Canada...	Année de référence 2010-2011	Année 1 2011-2012	Année 2 2012-2013
	Scores moyens (/10)	Scores moyens (/10)	Scores moyens (/10)
est informative	8.1	8.2	8.2
est éclairante	7.8	8.0	7.8
est divertissante	7.7	7.8	7.8
est disponible sur les nouvelles plateformes	8.0	8.2	8.1

Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à moyenne des notes attribuées par tous les répondants sur une échelle de 10 points.

Source : Sondage téléphonique réalisé par TNS Canadian Facts (1 200 francophones par sondage pour un total de 2 400 francophones par année).

Les sondages téléphoniques sont menés en mars et en novembre de chaque année.

Au cours de la deuxième année de la *Stratégie 2015*, la programmation de la Radio et de la Télévision de Radio-Canada a préservé les résultats enregistrés la première année (2011–2012) et l'année de référence (2010–2011). Les francophones continuent donc de penser que les Services français de CBC/Radio-Canada remplissent leur mandat conformément à la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991, à preuve les scores élevés attribués pour chaque aspect évalué, qui vont de 7,8 (divertissante et éclairante) à 8,2 (informative).

Dans quelle mesure la programmation des Services français cadre-t-elle avec les principes directeurs de la *Stratégie 2015*?

La programmation offerte par les Services Radio-Canada[1]...	Année de référence 2010-2011	Année 1 2011-2012	Année 2 2012-2013
	Scores moyens (/10)	Scores moyens (/10)	Scores moyens (/10)
est de grande qualité	8.2	8.4	8.1
est différente de celle offerte sur d'autres chaînes	7.6	7.9	7.6
est le reflet des régions du Canada	7.5	7.7	7.3
est le reflet de ma région	6.8	7.1	6.7
est le reflet de ma diversité	7.3	7.6	7.2
est le reflet de ma culture	7.4	7.6	7.3

Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à moyenne des notes attribuées par tous les répondants sur une échelle de 10 points.

1. Programmation et contenu offerts sur nos différentes plateformes, ex : Télévision de Radio-Canada, RDI, ARTV, Première Chaîne, Espace musique, *Radio-Canada.ca* and Tou.tv.

Source : Sondage téléphonique réalisé par TNS Canadian Facts (1 200 francophones par sondage pour un total de 2 400 francophones par année).
Les sondages téléphoniques sont menés en mars et en novembre de chaque année.

Même si les francophones continuent de réagir positivement aux initiatives annoncées ou introduites par les Services français depuis le lancement de la *Stratégie 2015*, tous les indicateurs clés de la *Stratégie 2015* mesurant la conformité avec les principes directeurs indiqués dans le tableau ci-dessus ont reculé en 2012-2013 comparativement aux résultats de l'année précédente. Par ailleurs, les résultats de 2012-2013 correspondent à ceux de l'année de référence (2010-2011). On suivra de très près les résultats de 2013-2014 pour voir si l'exercice 2012-2013 a marqué le début d'une tendance.

Rapport sur les Services anglais

Comment les Services anglais remplissent-ils leur mandat conformément à la *Loi*?

La programmation de CBC Radio et de CBC Television est...	Année de référence 2010-2011	Année 1 2011-2012	Année 2 2012-2013
	Scores moyens (/10)	Scores moyens (/10)	Scores moyens (/10)
informative	7.8	7.9	7.9
éclairante	7.4	7.5	7.5
divertissante	7.2	7.4	7.3
disponible sur les nouvelles plateformes	8.2	8.2	8.2

Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à moyenne des notes attribuées par tous les répondants sur une échelle de 10 points.

Source : Sondage téléphonique réalisé par TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage pour un total de 2 400 anglophones par année).
Les sondages téléphoniques sont menés en mars et en novembre de chaque année.

Au cours de la deuxième année de la *Stratégie 2015*, la programmation radio et télévision des Services anglais a maintenu les résultats obtenus la première année (2011–2012) et au cours de l'année de référence (2010–2011).

Les anglophones continuent de croire que les Services anglais de CBC/Radio-Canada remplissent leur mandat conformément à la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991. Les scores les plus élevés ont été attribués à la « disponibilité du contenu sur les nouvelles plateformes » (8,2) et à son caractère « informatif » (7,9).

Dans quelle mesure la programmation des Services anglais cadre-t-elle avec les principes directeurs de la *Stratégie 2015*?

La programmation de langue anglaise de CBC est[1]...	Année de référence 2010-2011	Année 1 2011-2012	Année 2 2012-2013
	Scores moyens (/10)	Scores moyens (/10)	Scores moyens (/10)
de grande qualité	8.0	8.1	8.2
différente de celle offerte sur d'autres chaînes	7.2	7.5	7.4
le reflet des régions du Canada	7.9	8.0	8.0
le reflet de ma région	6.1	6.3	6.5
le reflet de ma diversité	7.4	7.7	7.6
le reflet de ma culture	6.5	6.8	6.7

Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à moyenne des notes attribuées par tous les répondants sur une échelle de 10 points.

1. Programmation et contenu offerts sur nos différentes plateformes, ex : CBC Television, CBC News Network, **bold** (*pour les sondages de l'année de référence et de l'année 1 seulement*), *documentary*, CBC Radio One, CBC Radio 2 and *CBC.ca*

Source : Sondage téléphonique réalisé par TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage pour un total de 2 400 anglophones par année).

Les sondages téléphoniques sont menés en mars et en novembre de chaque année.

La mise en œuvre de la *Stratégie 2015* continue d'être perçue positivement par les anglophones. Les scores obtenus pour chacun des indicateurs de la *Stratégie 2015* dans la première année (2011-2012) se sont maintenus en 2012-2013. Tous les indicateurs clés de la *Stratégie 2015* mesurant le respect des principes directeurs ont dépassé ceux de l'année de référence. La programmation offerte par les Services anglais a reçu sa note la plus élevée pour la mesure « reflète ma région » (7 pour cent). Cet indicateur est en amélioration constante depuis le lancement de la *Stratégie 2015*, ce qui démontre que les initiatives mises en place à ce jour trouvent un écho auprès des Canadiens.

Rendement des Services français et des Services anglais

En plus de suivre le rendement global de notre nouveau plan, *Partout, Pour tous*, des indicateurs de rendement clés ont été conçus pour les Services français et les Services anglais de CBC/Radio-Canada. Ces indicateurs, tirés des plans de gestion des composantes médias, comprennent des résultats en fonction des cibles pour l'exercice en cours ainsi que les cibles pour le prochain exercice.

Services français

L'année 2012-2013 a été une année d'exception pour Radio-Canada, malgré les effets négatifs du budget fédéral de 2012 et la perte du financement provenant du FAPL. Radio-Canada a su produire et diffuser des contenus pertinents et actuels tout en poursuivant la transformation de ses modes de production afin de réduire ses coûts. L'offre de programmation a été conforme aux attentes des usagers et cette adéquation se reflète dans les multiples indicateurs dont les résultats se situent au-delà des cibles établies.

Services français		Réalisations passées		Réalisations actuelles		Futures
		Résultats annuels 2010-2011	Résultats annuels 2011-2012	Cibles annuelles 2012-2013	Résultats annuels 2012-2013	Cibles annuelles 2013-2014
Réseaux de radio						
Première Chaîne et Espace musique	Part d'auditoire pour la journée complète[1]	19,5 %	17,8 %	16,0 %	18,5 %	18,3 %
Sites web[2-4]						
Radio-Canada.ca, TOU.TV, Bandeapart.fm, RCI.net, Espace.mu	Visiteurs uniques par mois en moyenne sept mar[3]	2,0 millions	2,1 millions	2,1 millions	2,2 millions	2,3 millions
Télévision						
Télévision de Radio-Canada	Part d'auditoire aux heures de grande écoute, saison automne/hiver[4]	18,9 %	18,7 %	19,2 %	20,3 %	19,5 %
RDI, ARTV et Explora[4,7]	Part d'auditoire pendant toute la journée[4]	4,5 %	4,6 %	4,7 %[8]	5,4 %	5,2 %
Régional						
Première Chaîne	Part d'auditoire des émissions de radio du matin (lun-ven de 6 h à 9 h)[1]	19,0 %	17,0 %	16,0 %	17,7 %	18,5 %
Téléjournal 18h	Moyenne des téléspectateurs par minute. Moyenne hebdo (lun-ven, 18h-19h30), saison automne/hiver[4]	317 000	291 000	290 000	347 000	350 000
Régional web pages[3]	Visiteurs uniques par mois en moyenne sept mar[3]	447 000	476 000	497 000	646 000	710 000
Chaînes spécialisées						
RDI	Abonnés	11,0 millions	11,1 millions[9]	11,2 millions[9]	11,2 millions	11,1 millions
ARTV	Abonnés	2,1 millions	2,1 millions	2,1 millions	2,0 millions	2,0 millions
Explora	Abonnés	n/a[7]	n/a[7]	n/a[7]	0,3 million	0,4 million
Revenus[5]						
Services traditionnels spécialisés, en ligne		224,9 millions $	229,5 millions $[6]	253,5 millions $	252,8 millions $	243,9 millions

[1] Source : BBM Canada, sondage cahiers d'écoute, personnes âgées de 12 ans et plus. 2011-2012 sondage automne seulement et pour 2012-2013 et 2013-2014 moyenne des sondages du printemps et de l'automne.
[2] Source : Espace.mu a été lancé le 13 juin 2011. Les résultats de RCI Vision, qui a été lancé le 20 juin 2011, sont intégrés à ceux de RCI.net.
[3] Source : comScore, personnes âgées de 2 ans et plus.
[4] Source : BBM Canada, audimètres portables (PPM), personnes âgées de 2 ans et plus.
[5] Les revenus comprennent les crédits du FAPL, mais excluent les revenus tirés du marchandisage.
[6] Les résultats de 2010-2011 et de 2011-2012 reposent sur la saison de télévision, qui va de septembre à mars, alors que les résultats de 2012-2013 et de 2013-2014 sont fondés sur l'exercice financier, soit la période d'avril à mars.
[7] Les résultats de la chaîne Explora, lancée à la fin 2012, ne sont pas inclus dans les résultats de 2011-2012.
[8] Les chiffres de 2011-2012 ne comprennent pas les revenus d'ARTV ni les revenus tirés du marchandisage et des droits de diffusion, qui sont toutefois inclus en 2012-2013 et 2013-2014.
[9] Pendant l'exercice en cours, nous avons trouvé une erreur dans le calcul du nombre d'abonnés au RDI affectant nos cibles annuelles, résultats à ce jour et résultats annuels. Nous avons rajusté les chiffres dans le tableau ci-dessus pour refléter la méthode de calcul révisée pour l'ensemble des chiffres et périodes concernés.

De nombreuses plateformes ont tiré parti d'une actualité en pleine effervescence. Cette année, la part de marché combinée des chaînes spécialisées à 5,4 pour cent est en bonne partie portée par le RDI, qui a obtenu ses meilleurs résultats des 10 dernières années en faisant le pari de captations en direct.

Parmi les autres indicateurs de rendement clés qui ont tiré parti d'une actualité chargée en 2012-2013, on compte les bulletins régionaux de nouvelles à la télévision avec une portée moyenne de 347 000 téléspectateurs (contre une cible établie à 290 000) ainsi que la zone Régions du site Radio-Canada.ca qui a reçu en moyenne 646 000 visiteurs uniques par mois (contre une cible fixée à 497 000). Le succès des émissions régionales du matin et de fin d'après-midi, ainsi que de la nouvelle émission du midi à la Première Chaîne, *Pas de midi sans info*, a aussi contribué aux solides résultats de la Radio de Radio-Canada (part globale de 18,5 pour cent par rapport à une cible de 16,0 pour cent).

La Télévision de Radio-Canada a connu elle aussi des succès éclatants, finissant l'année avec 20,3 pour cent de part de marché, en augmentation de près de 10 pour cent par rapport à l'an dernier. À elle seule, la nouvelle série dramatique diffusée aux heures de grande écoute, *Unité 9*, a contribué à près de la moitié de cette augmentation. La solide programmation télévisuelle a aussi favorisé l'augmentation de la fréquentation des différents sites web de Radio-Canada qui ont reçu en moyenne, chaque mois, plus de 2,2 millions de visiteurs uniques pour l'année 2012-2013.

Avec 11,2 millions d'abonnés, le RDI a atteint sa cible. Pour sa part, ARTV a terminé l'année avec un résultat légèrement inférieur à sa cible.

En 2012-2013, alors que son financement était problématique à maints égards, Radio-Canada a dégagé des revenus de 252,8 millions de dollars, à peine inférieurs à la cible fixée à 253,5 millions de dollars.

Services anglais

Trois facteurs clés – le budget fédéral de 2012, le lock-out dans la LNH et la perte du financement du FAPL – ont eu un effet défavorable sur la capacité des Services anglais d'atteindre ses objectifs pour 2012-2013.

Services anglais		Réalisations passées		Réalisations actuelles		Futures
		Résultats annuels 2010-2011	Résultats annuels 2011-2012	Cibles annuels 2012-2013	Résultats annuels 2012-2013	Cibles annuelles 2013-2014
Réseaux de radio						
CBC Radio One et CBC Radio 2	Part d'auditoire pour la journée complète[1]	14.7 %	14.5 %	14.2 %	15.3 %	14.6 %
Site web						
CBC.ca	Visiteurs uniques par mois en moyenne sept-mai[2]	5.8 millions[4]	6.2 millions[4]	6.5 millions	6.3 millions	6.5 millions
Télévision						
CBC Television	Part d'auditoire aux heures de grande écoute, saison automne/hiver[3]	9.3 %	8.8 %	9.1 %	6.8 %	9.1 %
CBC News Network[5]	Part d'auditoire pendant toute la journée, saison automne/hiver[3]	1.4 %[7]	1.4 %[7]	1.4 %	1.3 %	1.4 %
Régional						
Émissions du matin de CBC Radio One	Nombre d'heures moyen/semaine (lun-ven), saison automne/hiver[3]	4.8 millions	6.2 millions	6.0 millions	5.5 millions	5.5 millions
Émissions de nouvelles en début/fin de soirée	Nombre d'heures moyen/semaine (lun-ven), saison automne/hiver[3]	3.1 millions	3.3 millions	3.5 millions	3.7 millions	3.95 millions
Regional web pages	Visiteurs uniques par mois en moyenne sept-mai[2]	0.90 millions[4]	0.94 millions[4]	0.975 millions	0.971 millions	0.995 millions
Chaînes spécialisées						
CBC News Network	Abonnés	11.0 millions	11.3 millions	11.4 millions	11.3 millions	11.2 millions
documentary	Abonnés	2.4 millions	2.6 millions	2.6 millions	2.7 millions	2.7 millions
Revenus[6]						
Services traditionnels, spécialisés, en ligne		394.0 millions $[8]	399.2 millions $	399 millions $	362 millions $	400 millions $

[1] Source : BBM Canada, sondage d'automne (cahiers d'écoute), personnes âgées de 12 ans et plus.
[2] Source : comScore, personnes âgées de 2 ans et plus.
[3] Source : BBM Canada, audimètres portables (PPM), personnes âgées de 2 ans et plus.
[4] Les revenus de la chaîne *documentary* sont intégrés à 100 pour cent, même si CBC/Radio-Canada ne détient qu'une part de 82 pour cent dans la chaîne. Les revenus comprennent les crédits du FAPL. Les chiffres de 2011-2012 ne comprennent pas les revenus tirés du marchandisage et des droits de diffusion, qui sont cependant inclus en 2012-2013 et 2013-2014.
[5] Les résultats comprennent les revenus ponctuels tirés de la Coupe du monde de soccer de la FIFA.
[6] Les résultats de 2010-2011 et de 2011-2012 reposent sur la saison de télévision, qui va de septembre à mars, alors que les résultats de 2012-2013 et de 2013-2014 sont fondés sur l'exercice financier.
[7] Les résultats de 2010-2011 et de 2011-2012 reposent sur la saison de programmation régulière, alors que les résultats de 2012-2013 et de 2013-2014 sont fondés sur l'exercice financier.

Ces trois facteurs ont affecté le rendement de CBC Television pendant la saison régulière de 2012-2013. Ainsi, la part d'auditoire aux heures de grande écoute de CBC Television durant la saison régulière a reculé sous les niveaux de 2011-2012, en deçà des cibles de 2012-2013.

L'absence de *Hockey Night in Canada* sur les ondes a aussi causé une baisse marquée des revenus publicitaires à la télévision et dans les services numériques. Le manque à gagner a toutefois été compensé en partie par l'augmentation d'autres revenus réalisés par les Services anglais et par les revenus tirés de la location de certaines installations. Il reste que les revenus totaux sont restés très loin des cibles.

La part combinée de 15,3 pour cent de CBC Radio a surpassé l'objectif de 2012-2013 d'un point complet. En fait, il s'agit de la plus forte part de marché de l'histoire de Radio One ainsi que de Radio 2 depuis les changements apportés à la programmation en 2008.

À la fin de l'exercice, le nombre d'abonnements à CBC News Network et à *documentary* était égal aux cibles ou s'en approchait, et conforme au plan.

La part d'auditoire de CBC News Network a terminé l'année à un dixième de point seulement sous sa cible.

La moyenne mensuelle de visiteurs uniques enregistrée sur CBC.ca a dépassé le niveau de 2011-2012, mais a été inférieure aux cibles. Cette contre-performance s'explique en grande partie par la faiblesse du premier trimestre, comparé au trimestre correspondant de 2011, lorsque les élections fédérales et la participation des Canucks de Vancouver aux éliminatoires de la Coupe Stanley avaient attiré un afflux de visiteurs. Par contraste, aux troisième et quatrième trimestres de 2012-2013, la moyenne mensuelle de visiteurs uniques était en hausse de 8 pour cent sur les résultats de l'année précédente.

La moyenne mensuelle de visiteurs uniques enregistrée sur les sites régionaux de CBC s'est accrue de 5 pour cent sur 12 mois, pratiquement à parité avec les cibles (écart d'un demi pour cent). Comme pour CBC.ca, les résultats des troisième et quatrième trimestres étaient en hausse de 12 pour cent par rapport à l'année précédente.

Le rendement des services de télévision et de radio régionaux a présenté un tableau contrasté. Pour sa programmation locale de début de soirée et de fin de soirée du lundi au vendredi, CBC Television a vu le nombre d'heures d'écoute hebdomadaire augmenter de 13 pour cent, et a ainsi dépassé ses cibles qui escomptaient pourtant déjà une hausse de l'écoute en raison de l'allongement de l'émission de fin de soirée dans de nombreux marchés.

Clôturant l'année 2012-2013 en hausse de 15 pour cent seulement sur les résultats de 2010-2011, l'écoute des émissions de radio du matin a reculé sur une base de comparaison annuelle, alors que la cible visait à préserver le gain de 27 pour cent réalisé de 2010-2011 à 2011-2012.

Attentes et résultats en matière de contenu canadien

La diffusion d'émissions canadiennes est un élément clé de la *Stratégie 2015*. Le CRTC établit les attentes en matière de contenu canadien pour la télévision en général, et fixe les attentes en matière de service pour la Télévision de Radio-Canada et CBC Television. Pour la journée de radiodiffusion, soit de 6 h à minuit, au moins 75 pour cent du contenu diffusé doit être canadien. Durant les heures de grande écoute, soit de 19 h à 23 h, un minimum de 80 pour cent de contenu canadien doit être diffusé. Ces deux mesures sont des moyennes calculées sur toute l'année de radiodiffusion, soit du 1er septembre au 31 août suivant. Le tableau à la page suivante donne les résultats des deux dernières années de radiodiffusion. Au cours de chacune de ces années, la Télévision de Radio-Canada et CBC Television ont dépassé les attentes du CRTC en matière de contenu canadien, que ce soit pour l'ensemble de la journée de radiodiffusion ou aux heures de grande écoute. L'un des principaux objectifs de notre plan quinquennal, la *Stratégie 2015*, est justement d'accroître l'offre de programmation canadienne.

Contenu Canadien	Attentes annuelles réglementaires	Résultats 1er sept. 2009 au 31 août 2010	Résultats 1er sept. 2010 au 31 août 2011	Résultats 1er sept. 2011 au 31 août 2012
Télévision de Radio-Canada				
Journée de radiodiffusion (Lun-Dim, 6h00 à minuit)	75 %	82 %	86 %	86 %
Heures de grande écoute (Lun-Dim, 19h00 à 23h00)	80 %	88 %	93 %	93 %
CBC Television				
Journée de radiodiffusion (Lun-Dim, 6 h à minuit)	75 %	85 %	84 %	85 %
Heures de grande écoute (Lun-Dim, 19 h à 23 h)	80 %	82 %	82 %	81 %

Gestion du risque et tableau des principaux risques

En tant que radiodiffuseur public national du Canada, CBC/Radio-Canada occupe une place importante au sein du système canadien de radiodiffusion et fait face à des risques uniques sur le plan de la planification et de l'exploitation. Comme tous les radiodiffuseurs, la Société doit s'adapter aux changements technologiques, à l'évolution démographique et aux exigences changeantes des consommateurs, ainsi qu'aux changements structurels qui surviennent dans l'industrie. En sa qualité de radiodiffuseur public ayant en vertu de la loi le mandat de servir tous les Canadiens, CBC/Radio-Canada est confrontée également aux attentes du public, à des défis financiers et à des risques uniques.

Le programme de gestion des risques de CBC/Radio-Canada s'inscrit dans un cadre intégré aux processus opérationnels à l'échelle de toute l'organisation. La responsabilité de la gestion des risques est partagée entre les groupes suivants : le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada et son Comité de vérification, l'Équipe de la haute direction, et les divisions opérationnelles.

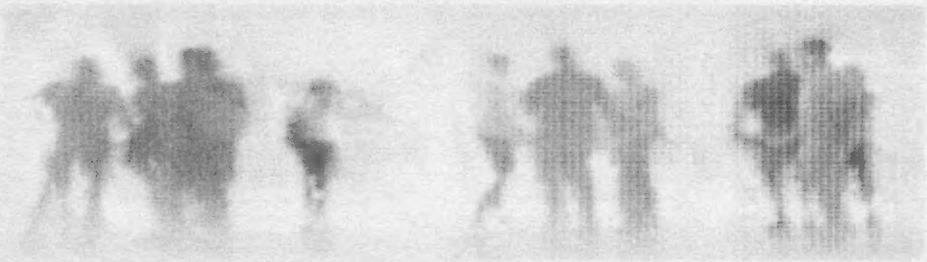
Le Conseil d'administration exerce sa gouvernance à l'égard des principaux risques auxquels nous sommes exposés, il approuve les grandes politiques et s'assure que les processus et systèmes nécessaires pour gérer les risques sont en place.

Le Comité de vérification du Conseil s'acquitte de ses responsabilités et remplit ses obligations de surveillance relatives à la gestion des risques en observant les principaux risques, en discutant de leur situation avec la direction pendant ses réunions trimestrielles et en veillant à ce que cette dernière mette en place des programmes pour évaluer l'efficacité des contrôles internes.

L'Équipe de la haute direction détermine et gère les risques, et présente des rapports sur les principaux risques qui nous concernent au Comité de vérification et au Conseil d'administration, recommande des politiques et supervise la production des rapports financiers, de même que l'application des systèmes de contrôle interne.

Les composantes médias et les services de soutien cernent et évaluent d'abord les risques auxquels ils sont exposés, les présentent dans leur plan de gestion annuel, puis élaborent et mettent en œuvre des plans détaillés pour les gérer. Les risques sont classés par ordre de priorité en fonction de leurs répercussions potentielles et de leur probabilité.

La Vérification interne planifie les vérifications qu'elle effectue en fonction des résultats du processus d'évaluation des risques, pour faire en sorte que le plan de vérification annuel couvre à tour de rôle les risques les plus importants.



Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
1. Enjeux réglementaires		
A. Renouvellement des licences		
Le CRTC a fait connaître sa décision le 28 mai 2013. Il confirme que nous pouvons intégrer de la publicité et des commandites sur Espace musique et CBC Radio 2 pour générer de nouveaux revenus. La décision s'applique pour une période de trois ans seulement et limite le temps de publicité à un maximum de quatre minutes par heure, soit moins que le temps demandé par la Société. Cette initiative s'inscrit dans notre plan financier adopté pour composer avec la réduction de notre financement de 115 millions de dollars inscrite dans le budget fédéral de 2012.	Mesurer les répercussions des conditions de licence et prendre les mesures appropriées.	Nous devrons demander au CRTC l'approbation de poursuivre la diffusion de publicité sur Espace musique et CBC Radio 2 après le 31 août 2016. Il sera nécessaire d'effectuer d'autres compressions budgétaires si les cibles de revenus publicitaires à la radio ne peuvent pas être atteintes.
B. Droits, redevances et tarifs concernant les œuvres musicales		
Le renouvellement des principales ententes sur les droits de diffusion d'œuvres musicales conclues avec les titulaires du droit d'auteur peut se répercuter sur nos revenus et les stratégies de nos services.	Continuer d'aller au-devant de tous les titulaires du droit d'auteur sur des œuvres musicales pour établir des relations propices à la conclusion de nouvelles ententes à la satisfaction des deux parties.	Poursuivre les stratégies ciblées en 2013-2014.
Les sociétés de gestion de droits d'auteur sollicitent de nouveaux tarifs ou une hausse des tarifs en vigueur pour ce qui est de l'exécution et de la reproduction d'œuvres musicales. Les modes de rémunération des ayants droit doivent tenir compte du modèle d'affaires en évolution vers des exploitations multiplateformes des œuvres.	Poursuivre les négociations avec les sociétés de gestion de droits d'auteur.	
C. Ententes commerciales avec les producteurs indépendants		
Les négociations portant sur les ententes commerciales (visant notamment les droits, les contributions et autres conditions) entre CBC et la Canadian Media Production Association (CMPA) et entre Radio-Canada et l'Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ) au sujet des productions indépendantes se poursuivront en 2013-2014.	Continuer de négocier les ententes commerciales pour protéger les intérêts de CBC/Radio-Canada et ceux des producteurs indépendants.	Poursuivre les stratégies ciblées en 2013-2014.
Ces ententes influeront sur le coût des émissions indépendantes.		
Dans sa décision portant sur le renouvellement de nos licences, le CRTC exige que les ententes commerciales soient conclues avant le 28 mai 2014.		

Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
D. Fonds des médias du Canada (FMC)		
Les risques sont de deux ordres : 1) des modifications aux règles du FMC ou à son mode d'attribution des enveloppes de rendement aux radiodiffuseurs pourraient limiter les droits de diffusion obtenus par CBC/Radio-Canada ou contraindre celle-ci à accroître sa part du financement de la programmation, ou les deux; et 2) le budget total du FMC dépend de la rentabilité globale des entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR), puisque celles-ci lui versent un maximum de 5 pour cent de leurs revenus bruts.	Présenter de manière proactive notre position auprès du FMC, notamment en participant au groupe de discussion national du FMC.	Le financement que CBC/Radio-Canada recevra du FMC en 2013-2014 est inférieur de 7,6 millions de dollars à celui de l'an dernier, en raison d'une modification apportée aux facteurs de calcul des enveloppes et d'une diminution du budget total du FMC. Des plans de contingence ont été mis en œuvre pour compenser les répercussions financières, mais il faudra néanmoins diminuer la part des émissions canadiennes dans notre grille télévisuelle.
E. Projet de loi C-461 (réforme de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*)		
Le dépôt au Parlement d'un projet de loi d'initiative parlementaire aurait des conséquences sur CBC/Radio-Canada. Le projet de loi C-461 comprend les deux éléments principaux suivants : (1) Une modification à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* afin de supprimer le respect de la confidentialité du salaire annuel des employés lorsque celui-ci dépasse un plafond donné. La communication du salaire exact d'employés pourrait porter préjudice à la Société étant donné l'intense concurrence à laquelle elle est exposée; (2) Une modification aux dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* portant sur les *« activités de journalisme, de création ou de programmation »* ferait naître une nouvelle inquiétude quant aux règles régissant l'accès à notre contenu journalistique, créatif et de programmation.	Continuer de faire part de nos positions au Comité permanent de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique. Continuer de produire et de distribuer le *Bulletin sur la transparence et la responsabilisation*, qui fait état des progrès accomplis dans le traitement des demandes d'accès à l'information. Poursuivre la gestion de l'information publiée sur le site web institutionnel à la section *Divulgation proactive*. Faciliter l'accès à l'information publiée sur le site web institutionnel. Continuer d'investir pour améliorer la gestion et le traitement des demandes d'accès à l'information.	Concevoir, modifier ou mettre en œuvre des processus pour assurer notre conformité aux nouvelles exigences réglementaires.

Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
F. Distribution des chaînes CBC/Radio-Canada est le seul grand radiodiffuseur au Canada ne possédant pas d'entreprises de distribution affiliées. Il existe un risque que les entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR) proposent des modalités de distribution qui favorisent leurs propres services spécialisés, au détriment des nôtres. Il est également possible que les EDR abandonnent la distribution de nos services de télévision actuels dont la distribution n'est pas obligatoire, ou retardent le lancement de nouveaux services spécialisés que nous voulons offrir. Les revenus que nous tirons de la distribution de nos services de télévision spécialisée par les EDR pourraient également baisser.	Continuer les discussions stratégiques entreprises avec les EDR pour faire valoir la valeur globale des services de programmation offerts, et négocier des ententes de longue durée comportant des modalités qui protègent ou améliorent les conditions de distribution et les revenus actuels.	Poursuivre les stratégies ciblées en 2013-2014.
2. Renouvellement des droits de diffusion télévisuelle et numérique des matchs de hockey professionnel de la LNH L'entente visant les droits de diffusion télévisuelle et numérique conclue par CBC vient à échéance en juin 2014.	CBC poursuit des négociations pour le renouvellement des droits de diffusion des matchs de la LNH.	Poursuivre les stratégies ciblées en 2013-2014.
3. Relations avec les syndicats A. Regroupement des syndicats de Radio-Canada en vertu de l'article 18.1 L'établissement avec les syndicats de Radio-Canada d'une stratégie à long terme offrant une souplesse opérationnelle accrue améliorerait les relations de travail entre la direction et ces syndicats, et contribuerait à la réalisation de la *Stratégie 2015*.	Poursuivre la démarche entreprise devant le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) pour faire réviser la structure de négociation des Services français dans le but de regrouper les syndicats.	Le CCRI continue de tenir des audiences à ce sujet et devrait rendre sa décision sur la structure de négociation en 2014.

Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
B. Expiration de conventions collectives		
Un certain nombre de conventions collectives doivent être renouvelées entre 2013 et 2014. La réussite des négociations avec les syndicats à cette fin a d'importants effets sur nos finances, notre marque et les relations industrielles.	Continuer de faire valoir les besoins de la Société sur le plan de la flexibilité et s'assurer que les négociations pour le renouvellement des conventions collectives tiennent compte de ces besoins. Faire participer les syndicats aux discussions relatives aux difficultés économiques et les mettre à contribution dans la gestion des risques. Prévoir et mettre en œuvre des activités de communication visant les leaders syndicaux avant le lancement de stratégies et d'initiatives de gestion.	Poursuivre les stratégies ciblées en 2013-2014.
C. Projet de loi C-60		
Le 29 avril 2013, le gouvernement fédéral a déposé le projet de loi C-60 d'exécution du budget de 2013. Ce projet de loi comprend notamment des propositions visant à modifier le processus de négociation collective des sociétés d'État, dont CBC/Radio-Canada. Les propositions ouvrent la voie à ce que le gouverneur en conseil enjoigne au Conseil du Trésor de superviser et d'approuver le mandat de négociation des employés syndiqués ainsi que les conditions d'emploi des employés non syndiqués.	Faire connaître notre position au Comité permanent des finances. Examiner le projet de loi ainsi que la loi et le décret qui découleront de l'adoption du projet de loi, le cas échéant. Prendre les mesures qui s'imposent.	La mise en application du projet de loi C-60 peut nuire aux négociations avec les syndicats et susciter des conflits avec la *Loi sur la radiodiffusion*.
4. Gestion des employés – Défis pour former et responsabiliser une main-d'œuvre compétente		
Il est essentiel que les employés aient les compétences nécessaires pour répondre aux besoins de transformation prévus dans la *Stratégie 2015*. Les trois axes stratégiques (programmation, régions et numérique) du plan nécessiteront une transformation majeure des modes de production, pour assurer la transition vers un modèle plus efficient, multiplateforme et numérique. Les gestionnaires et les employés doivent être aptes à s'adapter au rythme accéléré des changements.	Mettre à profit les résultats du sondage éclair pour cerner les occasions de perfectionnement qui favoriseront la transformation et la gestion stratégique des talents. Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de gestion du changement afin d'accroître la capacité de l'organisation et des gestionnaires de mener et de soutenir le changement.	Poursuivre les stratégies ciblées en 2013-2014.

Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
5. Remplacement et optimisation de l'infrastructure		
L'espace et l'infrastructure inutilisés affectent nos activités et nos coûts.	Nous accélérons la mise en œuvre de notre plan de réduction de notre empreinte immobilière globale. Poursuivre la mise en œuvre de notre plan visant à réduire de plus de 800 000 pieds carrés notre empreinte immobilière d'ici 2017. À plus court terme, nous vendrons des immeubles appartenant à CBC/Radio-Canada; de plus, nous passerons de propriétaire à locataire et chercherons à louer l'espace vacant dans les autres immeubles.	Nous sommes passés à la phase suivante de notre projet de développement de la Maison de Radio-Canada à Montréal. Nous avons envoyé des demandes de propositions à des soumissionnaires présélectionnés en juin 2013.
6. Pressions budgétaires		
A. Financement public		
Le budget fédéral de 2012 comporte une réduction du crédit parlementaire de CBC/Radio-Canada de l'ordre de 115 millions de dollars sur trois ans. Il y a un risque que les initiatives pour réduire les coûts et augmenter les revenus ne produisent pas les résultats attendus.	Continuer de mettre en œuvre les initiatives pour réduire les coûts et accroître les revenus. Assurer une gestion et une surveillance en continu de la mise en œuvre des initiatives pour s'assurer d'atteindre les résultats escomptés.	Poursuivre les stratégies ciblées en 2013-2014.
B. Impact sur les revenus publicitaires		
Un certain nombre de facteurs influent sur les revenus publicitaires, dont l'incertitude économique, la migration des revenus publicitaires des services généralistes aux services spécialisés et numériques, les parts d'auditoire et les cotes d'écoute des émissions, les autres débouchés offerts aux annonceurs sur le marché, et l'arrêt temporaire des ententes de droits de diffusion, comme la saison écourtée de la LNH en 2012-2013. L'incertitude économique accroît les risques inhérents aux plans de la Société qui tablent sur l'accroissement des revenus publicitaires pour compenser en partie les réductions du financement public annoncées dans le budget fédéral de 2012.	La Société surveille de près ses revenus publicitaires et a mis au point des plans de contingence.	Il pourrait être nécessaire de réduire encore les dépenses et d'apporter d'autres modifications aux plans de mise en œuvre de la *Stratégie 2015* si les cibles de revenus publicitaires n'étaient pas atteintes.

Plan financier

Aperçu financier

L'aperçu financier en Annexe A présente le portrait financier de la Société de 2012-2013 à 2017-2018.

La position d'équilibre présentée pour la période allant de 2013-2014 à 2017-2018 dans l'Annexe A est obtenue en faisant correspondre les dépenses aux ressources attendues.

Les prévisions tiennent compte des réductions budgétaires de 115 millions de dollars sur trois ans annoncées dans le budget fédéral de 2012. Le plan financier approuvé par le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada permettra à la Société d'atteindre deux objectifs fondamentaux : i) maintenir sa capacité de s'acquitter de son mandat en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* et ii) continuer d'appliquer la *Stratégie 2015* en offrant des émissions canadiennes de qualité supérieure, en augmentant sa présence régionale et son impact dans les régions, et en investissant davantage dans les plateformes numériques.

Les mesures que nous mettons ou avons mises en œuvre pour gérer ces pressions financières se divisent en cinq catégories :

1. augmenter nos revenus;
2. transformer Radio Canada International (RCI);
3. accélérer la mise hors service de nos émetteurs analogiques;
4. réduire les coûts et offrir les services différemment; et
5. modérer le déploiement de la *Stratégie 2015*.

Augmenter nos revenus

Le CRTC a annoncé le 28 mai 2013 sa décision d'approuver la diffusion de publicité sur Espace musique et sur CBC Radio 2, mais dans certaines limites. Nous examinons actuellement les répercussions de cette décision.

Dernièrement, CBC/Radio-Canada a signé avec Allied Properties REIT un contrat prévoyant la location d'espaces au Centre canadien de radiodiffusion de Toronto. Nous poursuivons l'examen de notre parc immobilier afin de voir s'il serait possible d'en tirer davantage de revenus en déménageant de certains immeubles dont nous sommes propriétaires pour devenir locataires dans des locaux plus efficaces et moins onéreux.

Transformer RCI

Le service de transmission sur ondes courtes des émissions de RCI a été aboli, et RCI rejoint maintenant ses auditoires nationaux et internationaux en mettant son contenu sur le web dans cinq langues (français, anglais, espagnol, arabe et mandarin).

Accélérer la mise hors service des émetteurs de signaux analogiques de télévision

CBC/Radio-Canada a mis hors service 620 émetteurs de télévision analogique le 31 juillet 2012 et diffuse maintenant par voie hertzienne par l'entremise de 27 émetteurs numériques.

Réduire les coûts et offrir les services différemment

Nous continuons de chercher des moyens de réduire nos coûts et d'offrir nos services différemment. À cette fin, nous envisageons l'élimination de nos activités qui ne nous permettent pas de nous rapprocher des objectifs énoncés dans la *Stratégie 2015*.

Nous maintenons notre priorité de réduire l'étendue de notre portefeuille immobilier. Notre objectif était d'en réduire la superficie d'au moins 400 000 pieds carrés d'ici 2015, mais nous avons décidé d'accélérer ce mouvement et de réviser notre cible à plus de 800 000 pieds carrés d'ici 2017. À plus court terme, nous passerons du statut de propriétaire à celui de locataire dans un certain nombre d'établissements et chercherons à louer les locaux vacants dans nos immeubles restants.

Modérer le déploiement de la *Stratégie 2015*

Enfin, nous avons réduit l'ampleur de la *Stratégie 2015*. Nous demeurons déterminés à atteindre nos objectifs de devenir une organisation plus distinctive, plus régionale et plus numérique, des objectifs essentiels à l'accomplissement de notre rôle en tant que radiodiffuseur public du Canada dans un monde en évolution rapide. Cependant, en raison de notre réalité financière, il ne sera pas possible d'aller aussi vite ni aussi loin que nous l'aurions souhaité dans la réalisation de certains éléments de notre *Stratégie 2015*.

Perte du financement provenant du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL)

Nous avons également mis en place des mesures pour compenser l'élimination progressive d'ici 2014 des contributions obtenues du FAPL. Ces contributions, qui ont atteint leur plus haut niveau en 2011 à 47,1 millions de dollars, diminueront peu à peu sur trois ans, jusqu'à être réduites à zéro en septembre 2014. Nous avons revu le déploiement de la *Stratégie 2015* pour prendre en compte ce manque à recevoir, mais en préservant les éléments stratégiques fondamentaux et, le plus possible, la programmation. Certaines des améliorations apportées aux services grâce au soutien du FAPL seront conservées. Cependant, la perte d'un financement aussi important aura des effets sur d'autres priorités. Ainsi, la stratégie des Services anglais pour l'expansion du service local sera ramenée à une dimension plus modeste, le Fond pour la programmation transculturelle sera aboli et la programmation régionale des Services français dans des secteurs autres que celui des nouvelles sera réduite.

Risques importants associés au Plan financier et perspectives

Le plan mis en place par CBC/Radio-Canada pour relever ses défis financiers fera l'objet d'une surveillance étroite et, le cas échéant, il sera adapté au fil des trois années que durera sa mise en œuvre. Son succès dépendra fortement de la vitalité du marché de la publicité et de notre rendement global sur le plan des revenus.

Le Plan financier reflète la décision du CRTC d'autoriser CBC/Radio-Canada à inclure de la publicité sur Espace musique et CBC Radio 2, jusqu'à concurrence de quatre minutes par heure de diffusion, pour les trois prochaines années. Il suppose que le CRTC reconduira cette autorisation au-delà de cette période.

Ce plan tient également pour acquis que le gouvernement rétablira son financement au titre de l'inflation salariale en 2013-2014 après un gel de trois ans.

Plan d'emprunt

L'article 46.1 de la *Loi sur la radiodiffusion* accorde à CBC/Radio-Canada le pouvoir de contracter, par tout moyen, des emprunts ne dépassant pas 220 millions de dollars ou des emprunts de tout montant supérieur accordé par le Parlement, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances. Le paragraphe 54(3.1) de la *Loi* stipule que le plan d'emprunt de la Société doit être inclus dans le Plan d'entreprise et approuvé par le ministre des Finances.

Lorsque la Société a vendu des créances à long terme, comme elle l'a indiqué dans le Plan d'entreprise 2010-2011, elle a donné une garantie aux investisseurs afin d'obtenir la meilleure valeur possible pour la vente de ces créances. Cette garantie a été considérée comme un emprunt.

Conformément aux conditions de l'approbation accordée par le ministre des Finances pour cette autorisation d'emprunt, CBC/Radio-Canada fournit ci-dessous un rapport d'étape montrant les montants en souffrance par rapport à l'autorisation d'emprunter :

Capacité d'emprunt totale	220 000 000 $
Capacité utilisée au 31 mars 2013	
Garantie sur les créances à long terme	(164 577 000) $
Capacité restante	55 423 000 $

Conformément aux paragraphes 46.1(1) et 54(3.1) de la *Loi sur la radiodiffusion*, le ministre des Finances a autorisé en principe CBC/Radio-Canada à emprunter une somme maximale de 25 millions de dollars en 2013-2014. La Société soumettra les propositions d'emprunt pertinentes pour approbation comme cela est exigé par le ministre des Finances.

ANNEXE A—Aperçu financier[1]

	2012-2013	Prévisions 2013-2014	Prévisions 2014-2015	Prévisions 2015-2016	Prévisions 2016-2017	Prévisions 2017-2018
PROVENANCE DES FONDS						
Crédits pour les activités opérationnelles	967 294 [10]	986 433 [11]	966 579 [11]	909 627 [11]	908 602 [11]	907 498 [11]
Financement supplémentaire pour les initiatives de programmation [2]	60 000	60 000	60 000			
Réduction du financement public (budget fédéral de 2012)	(27 800)	(69 560)	(115 000)			
CRÉDITS PARLEMENTAIRES NETS	**999 494**	**956 913**	**910 579**	**909 627**	**908 602**	**907 498**
Amortissement du financement des immobilisations différé et du financement pour le fonds de roulement [3]	155 336	124 000	124 000	124 000	124 000	124 000
Revenus publicitaires [4]	330 410	485 216	425 673	443 514	528 567	456 920
Autres revenus [5]	278 149	262 044	269 127	272 780	276 793	279 544
Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) [6]	37 506	22 197	6 471	0	0	0
TOTAL – PROVENANCE DES FONDS	**1 800 915**	**1 850 370**	**1 735 850**	**1 749 921**	**1 837 962**	**1 767 962**
DÉPENSES						
Télévision, radio et nouveaux médias [7]	1 630 333	1 748 510	1 631 607	1 646 967	1 734 001	1 664 031
Transmission, distribution et collecte	105 992	64 235	65 229	66 207	67 200	68 208
Administration nationale	10 391	10 133	9 979	10 129	10 281	10 430
Charges financières	31 806	30 493	29 035	27 728	26 480	25 288
TOTAL – DÉPENSES	**1 778 522**	**1 850 370**	**1 735 850**	**1 749 921**	**1 837 962**	**1 767 962**
ÉLÉMENTS HORS ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES						
Gain (perte) net sur la cessation d'immobilisations corporelles et de la chaîne numérique spécialisée **bold** [8]	19 499					
TOTAL – ÉLÉMENTS HORS ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**19 499**	-	-	-	-	-
POSITION NETTE [9]	**41 892**	-	-	-	-	-

(1) Les résultats sont établis sur la base des Normes internationales d'information financière (IFRS) et excluent certains autres éléments du résultat global comme les ajustements actuariels hors trésorerie. Les prévisions supposent le renouvellement des droits de diffusion des matchs de la LNH en 2014.

(2) Le financement ponctuel de 60 millions de dollars, versé par le gouvernement depuis 2001 pour des initiatives de programmation, a été éliminé dans la foulée de la réduction du financement annoncée dans le budget fédéral de 2012.

(3) Les crédits parlementaires pour les dépenses en immobilisations sont comptabilisés sur la même base et sur la même période que l'amortissement des immobilisations achetées avec les fonds. Le budget d'immobilisations est présenté plus en détail à l'Annexe B.

(4) Les chiffres tiennent compte des revenus publicitaires prévus pour les Jeux olympiques d'hiver, qui se tiendront en février 2014, et les Jeux olympiques d'été de 2016.

(5) Les chiffres comprennent les revenus des services spécialisés (CBC News Network, le RDI, **bold** jusqu'en 2012-2013, *documentary*, ARTV, et Explora) ainsi que les autres revenus.

(6) Le CRTC a fait connaître sa décision sur l'avenir du FAPL le 18 juillet 2012. Le financement du FAPL sera éliminé progressivement d'ici le 1er septembre 2014.

(7) Dépenses des chaînes principales et des chaînes spécialisées de CBC/Radio-Canada (les chiffres comprennent l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles). Les résultats tiennent compte des dépenses relatives aux Jeux olympiques d'hiver, qui se tiendront en février 2014, et aux Jeux olympiques d'été de 2016.

(8) Les chiffres comprennent les profits nets générés par la vente des sites d'émetteurs excédentaires d'Edmonton et de Calgary.

(9) Les chiffres reflètent les résultats nets avant les autres éléments du résultat global. On suppose une position nette équilibrée pour les années futures.

(10) Reflète le gel du financement au titre d'inflation salariale annoncé par le gouvernement fédéral dans le budget de 2010.

(11) L'augmentation du financement des salaires n'a pas encore été approuvée par le Conseil du Trésor pour les exercices de 2013-2014 à 2017-2018. On suppose que le financement des salaires au titre de l'inflation sera équivalent à l'augmentation réelle des dépenses au titre des salaires. Les faibles diminutions du crédit pour les activités opérationnelles dans les exercices futurs s'expliquent par le virement annuel au crédit pour les immobilisations de fonds affectés au paiement de la dette obligataire et ne représentent pas une réduction supplémentaire du financement public.

ANNEXE B—Budget d'immobilisations

CBC/Radio-Canada dépend énormément de la technologie et des actifs technologiques pour la production et la distribution de ses divers services. En outre, elle exploite l'un des plus grands réseaux de transmission et de distribution de radiodiffusion du monde, avec 529 sites d'émetteurs situés dans tout le Canada (dont 284 sont détenus en propre et 245 sont loués). CBC/Radio-Canada gère également un portefeuille immobilier de plus de 4,3 millions de pieds carrés répartis dans 24 immeubles dont elle est propriétaire et dans 67 immeubles loués partout au Canada. En tout, la Société exerce ses activités opérationnelles au moyen d'un portefeuille d'actifs d'une valeur de 2,2 milliards de dollars (coût).

Il en résulte que les fonds contenus dans le budget d'immobilisations d'un exercice donné servent principalement à assurer l'entretien des actifs, à réduire la désuétude des équipements et à réaliser des projets stratégiques. Le plan de dépenses en immobilisations de la Société vise en tout temps à appuyer la réalisation des priorités et des initiatives stratégiques énoncées dans le Plan d'entreprise.

Les immobilisations sont essentielles à la production et à la distribution des services de CBC/Radio-Canada. La Société s'est engagée à s'assurer que ces actifs sont acquis, gérés et finalement liquidés de la manière la plus stratégique et rentable possible. L'atteinte de cet objectif dans le monde actuel caractérisé par des révolutions technologiques, une démographie et des réalités économiques qui évoluent rapidement nécessite de nouvelles idées et approches. CBC/Radio-Canada se donne comme mission d'appliquer continuellement de nouvelles solutions à ses défis d'infrastructure.

Gouvernance et processus en matière d'immobilisations

Afin d'assurer que les investissements en immobilisations sont mis en œuvre de manière stratégique, dans les limites des ressources disponibles, la Société tient à jour un processus détaillé de planification des projets qui s'étale sur cinq ans. Ainsi, d'une année à l'autre, la plupart des changements apportés au plan d'immobilisations reflètent habituellement les correctifs apportés aux estimations de projets ou les changements de date dans la mise en œuvre des projets entre les périodes financières.

L'infrastructure de direction relative aux investissements en immobilisations est étroitement intégrée entre trois comités :

- **Équipe de direction des immobilisations** – chargée de la planification stratégique et de la gouvernance du processus global en matière d'immobilisations.
- **Conseil stratégique des technologies** – responsable du développement et de la mise en œuvre des stratégies technologiques.
- **Table ronde des immobilisations** – chargée du développement, de la mise en œuvre et de la gestion d'un plan de projet intégré à l'échelle de la Société pour donner suite aux priorités dans la limite des ressources disponibles.

En outre, le Comité de l'immobilier, le Comité de vérification et le Conseil d'administration exercent leur gouvernance sur les questions d'immobilisations.

Le processus en matière d'immobilisations de CBC/Radio-Canada s'inspire des meilleures pratiques de l'industrie en gestion de projets et de portefeuilles de projets. Dans le cadre de ce processus, tous les projets sont justifiés et approuvés, sur la base de la présentation d'une proposition d'affaires, qui inclut une analyse financière fouillée et

une estimation de coûts détaillée. Les outils et les modèles employés dans le processus des immobilisations suivent les meilleures pratiques de l'industrie.

Le volume et la taille de chaque projet peuvent varier d'une année à l'autre, mais en moyenne CBC/Radio-Canada entreprend 300 projets par an, dont près de la moitié s'étendent sur deux ans ou plus. Lorsque le rendement de l'investissement, la valeur actualisée nette ou l'analyse de la récupération des coûts sont des facteurs entrant en ligne de compte, ces calculs font partie de la justification et sont inclus dans la proposition d'affaires. Pour les autres types de projets, la justification de l'investissement repose sur les exigences juridiques ou réglementaires ou alors, il s'agit d'investissements essentiels à la mission pour poursuivre les activités d'exploitation lorsque certains actifs sont parvenus au terme de leur vie utile ou risquent de tomber en panne.

La Société s'efforce constamment d'améliorer ses pratiques de gestion des immobilisations. À cet égard, le Comité de vérification du Conseil d'administration a demandé que la Société examine ses processus liés aux immobilisations par rapport aux meilleures pratiques de l'industrie. L'examen, mené en collaboration avec la Vérification interne, a conclu que dans l'ensemble les processus de la Société cadrent avec les meilleures pratiques. Des points à améliorer ont été cernés, et des recommandations ont été faites que la direction a mises en œuvre et continue de mettre en œuvre.

Contexte pour le plan d'investissement en immobilisations

La Société subit l'effet de pressions convergentes exercées par les changements technologiques, la modernisation de ses actifs de base et son infrastructure vieillissante. Plusieurs des défis plus importants auxquels la Société fait face sur le plan des immobilisations sont présentés plus bas.

Méthodes de production et de distribution du service

Les actifs de l'industrie de la radiodiffusion utilisés dans la chaîne de production de la radio et de la télévision deviennent de plus en plus des solutions intégrées et des outils informatiques et logiciels. Ces outils exigent des taux de rafraîchissement beaucoup plus rapides que les actifs traditionnels qui ont moins de dix ans. Parallèlement, la technologie de production de télévision en haute définition sera mise en place au fur et à mesure que les actifs connexes auront besoin d'un rafraîchissement normal dans la chaîne de production. De plus, les nouveaux médias comme la diffusion sur Internet et l'écoute sur les appareils mobiles nécessiteront d'autres investissements, alors que la croissance de ce moyen de distribution se poursuivra.

Stratégie immobilière

La Société a mis au point une stratégie visant à optimiser la gestion de ses installations immobilières, qui représentent 32 pour cent de la base d'actifs actuelle de 2,2 milliards de dollars. La base d'actifs immobiliers est vieillissante et affiche un déficit croissant sur le plan de la maintenance. Les principaux objectifs de la stratégie consistent à réduire les coûts opérationnels, à transférer le risque immobilier et à maximiser les produits du portefeuille. La Société s'est fixé l'objectif de réduire son empreinte immobilière de 800 000 pieds carrés d'ici 2017.

De plus, la Société libérera et vendra des installations dont elle est propriétaire et déménagera dans des locaux loués au besoin.

Trois grands projets sont en cours : le 8 juin 2012, la Société a reçu l'approbation du gouverneur en conseil pour signer un bail avec Allied Properties REIT concernant la location d'environ 168 000 pieds carrés au Centre canadien de radiodiffusion. Le 18 octobre 2012, la Société a reçu l'approbation du gouverneur en conseil pour signer un bail

avec Eurofax Properties Inc. pour une superficie d'environ 45 000 pieds carrés à Halifax, en Nouvelle-Écosse. Le troisième projet concerne la Maison de Radio-Canada (redéveloppement du site à Montréal) qui en est actuellement à l'étape de la planification.

Aperçu du plan d'immobilisations

Avec un budget d'immobilisations de base pratiquement inchangé depuis les années 1990, des solutions novatrices ont nécessairement dû être employées pour relever les défis de financement en matière d'investissements prioritaires en immobilisations. Les moyens par lesquels la Société a pu gérer les pressions en matière d'immobilisations sont présentés dans la section sur l'Aperçu des immobilisations, à la page 49.

La plupart des projets des cinq prochaines années ont une valeur inférieure à 500 000 dollars; ils forment 60 pour cent du portefeuille. Les projets plus importants qui sont supérieurs à 1 million de dollars représentent 30 pour cent du portefeuille, les 10 pour cent restants concernent des projets dont la valeur se situe entre 0,5 million de dollars et 1 million de dollars.

Le plan d'investissement en immobilisations de la Société fait partie intégrante de la stratégie à long terme. Même si la majorité des projets prévus appuient déjà la stratégie en assurant que nos installations de production, de distribution et les autres installations sont en mesure de satisfaire à nos exigences opérationnelles, des mises à jour annuelles seront nécessaires pour permettre de nouveaux investissements et financer des priorités imprévues qui seront définies au fur et à mesure de la mise en œuvre de la stratégie au cours des cinq prochaines années.

Plan quinquennal d'investissement en immobilisations et budget d'immobilisations de 2013-2014

Le paragraphe 54(4) de la *Loi sur la radiodiffusion* stipule que CBC/Radio-Canada doit remettre au ministre du Patrimoine canadien le budget d'immobilisations inclus dans le Plan d'entreprise de la Société, ce budget devant être soumis, pour l'année qui vient, à l'approbation du Conseil du Trésor. Le budget d'immobilisations 2013-2014 de la Société a été approuvé le 28 mars 2013 tel que présenté. Un résumé du budget d'immobilisations suit.

Sources et utilisation des fonds (en milliers de dollars)

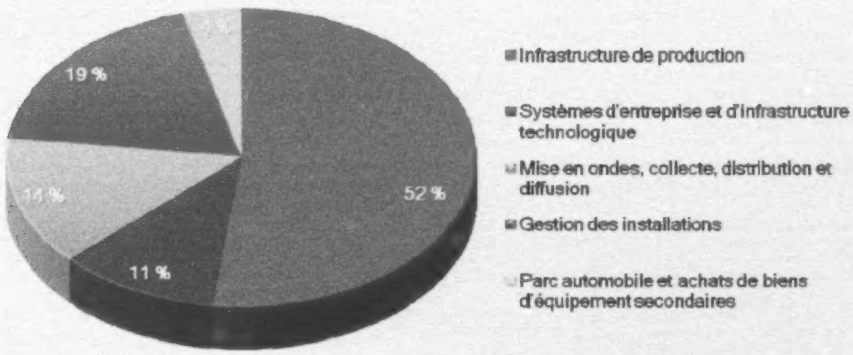
FONDS D'IMMOBILISATIONS TOTAUX DISPONIBLES	Exercice précédent	Budget	Prévisions			
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Crédits des immobilisations de base	92 331	92 331	92 331	92 331	92 331	92 331
Contrats de location-acquisition	**21 200**	22 898	**24 372**	**25 752**	**25 958**	**25 228**
Financement provenant des revenus autogénérés	22 787	15 194	14 852	18 599	12 085	5 825
Financement provenant des produits des ventes d'immobilisations	**17 855**	2 036	**3 000**	**0**	**0**	**0**
TOTAL–FONDS D'IMMOBILISATIONS TOTAUX DISPONIBLES	154 173	132 459	134 855	136 682	130 274	123 384

PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	Exercice précédent	Budget	Prévisions			
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Infrastructure de production						
Services de télévision	59 694	53 453	43 480	58 806	51 171	57 711
Services de radio	**9 845**	6 609	**9 600**	**9 450**	**9 130**	**8 740**
Initiatives communes des médias	3 425	4 750	5 074	1 300	0	0
Réseau anglais d'information	**2 600**	2 000	**2 500**	**2 500**	**2 600**	**2 500**
Réseau français d'information	0	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Systèmes d'entreprise et d'infrastructure technologique	**20 941**	18 823	**16 525**	**13 365**	**9 640**	**12 100**
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion	21 075	17 826	20 289	19 382	24 971	12 588
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion–TVN	**7 041**	627	**479**	**0**	**0**	**0**
Gestion des installations	24 117	21 336	29 373	24 444	25 527	22 311
Parc automobile et achats des biens d'équipement secondaires	**5 435**	5 035	**5 235**	**5 435**	**5 435**	**5 435**
TOTAL–PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	154 173	132 459	134 555	136 682	130 374	123 384

Budget de 2013-2014

En 2013-2014, le total du budget d'immobilisations est estimé à 132,5 millions de dollars. Ceci comprend toutes les sources de financement, à l'exception des fonds reportés de 2012-2013, qui ne peuvent être estimés pour le moment.

Plan quinquennal d'investissement en immobilisations



Faits saillants sur les grandes initiatives au cours des trois prochaines années

Sont présentés ci-dessous les faits saillants concernant des initiatives plus stratégiques et de plus grande ampleur dans le plan d'immobilisations au cours des trois prochaines années. Certaines de ces initiatives ayant reçu les approbations nécessaires au cours d'exercices antérieurs sont déjà en voie d'exécution.

Infrastructure de production

- Poursuivre les investissements afin de remplacer toutes les caméras d'extérieur SX de Sony par un modèle en HD d'ici 2015-2016. Les caméras actuelles ne sont plus fabriquées et aucune pièce de rechange ne sera disponible après 2012.
- Continuer de remplacer l'équipement désuet essentiel à la mission par de nouveaux équipements aux normes numériques en radio et en télévision, avec des investissements importants à la Maison de Radio-Canada à Montréal et au Centre canadien de radiodiffusion à Toronto.
- Investir dans les infrastructures et les systèmes afin d'améliorer le flux de travail en production et le partage du contenu entre toutes les plateformes.
- Continuer à moderniser de nombreux studios de nouvelles régionales télévisées en anglais et en français, et notamment en effectuant des mises à niveau à la haute définition.
- Investir pour améliorer nos services locaux à la radio grâce à l'expansion du service et aux améliorations apportées aux installations de production.
- Investir dans un projet de gestion des actifs médias.

Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique

- Infrastructure essentielle et mises à niveau (stockage, connectivité réseau, sécurité, serveurs).
- Amélioration de diverses applications médias et d'entreprise.
- Migration du système téléphonique vieillissant vers une solution de téléphonie sur IP moins coûteuse.

Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion

- Terminer la modernisation du Centre d'exploitation réseau de la Télévision anglaise à Toronto.
- Investir dans les émetteurs et les pylônes pour améliorer la couverture des services de radio, maintenir les mises à niveau de l'infrastructure afin de se conformer aux codes et aux règlements, et mettre en œuvre un système d'alerte au public.
- Baser le contrat de location-acquisition avec Telesat sur les normes IFRS.

Gestion des installations

- Portion capital des paiements au titre du contrat de location-financement à long terme du Centre canadien de radiodiffusion à Toronto (en moyenne 11 millions de dollars par an).
- Projets et changements relatifs à l'entretien des immeubles exigés pour se conformer aux codes et aux règlements du bâtiment, à la santé et à la sécurité, et remplacement des actifs désuets et défectueux.
- Réinstallation du personnel de CBC à l'intérieur du Centre canadien de radiodiffusion de Toronto, pour libérer de l'espace attribué à un locataire à long terme, Allied.

Parc automobile et achats de biens d'équipement secondaires

- Modernisation annuelle du parc automobile de la Société.
- Dépenses mineures pour des besoins imprévisibles et l'achat de biens d'équipement urgents.

Aperçu des immobilisations

Le budget d'immobilisations de l'Annexe B présente le plan d'investissement en immobilisations de la Société de 2012-2013 à 2017-2018.

La Société dispose d'un budget d'immobilisations de base d'environ 100 millions de dollars par an (y compris les investissements autofinancés comme les services spécialisés), pour 2,2 milliards de dollars (coût) d'actifs en exploitation.

La grande majorité des actifs dans notre contexte opérationnel suivent des cycles de remplacement de moins de 15 ans. Les actifs technologiques de nos chaînes de production radio et télévision en représentent une grande partie. De plus en plus, ces actifs ont migré dans l'univers de l'informatique, où le seuil de désuétude, selon les fournisseurs, est inférieur à huit ans.

Pour gérer cette réalité, la Société a eu recours à plusieurs tactiques :

- Les actifs dans tous nos secteurs d'activités ont été maintenus au-delà des cycles de remplacement standard de l'industrie.
- La planification des contingences et l'entretien régulier permettent de s'assurer que le risque pour les activités opérationnelles essentielles est atténué.
- Les actifs hors service sont recyclés de manière dynamique afin de récupérer des pièces qui pourront contribuer au maintien d'autres actifs d'exploitation. Les entrepôts et les stocks de pièces sont maintenus dans ce but.
- Certains secteurs disposent de moins d'actifs essentiels. Par conséquent, nous devons accepter un certain taux d'échecs dans nos réponses.
- La collaboration entre toutes les composantes médias est nécessaire pour assurer des solutions intégrées, une technologie commune et un coût total d'exploitation le plus bas possible.
- Des contrats de location-financement ou de location simple ont été conclus pour des investissements qui ont la capacité de générer une source de revenus ou qui justifient ce moyen de financement, et des actifs excédentaires ont été vendus pour générer des fonds d'immobilisations.
- La Société a examiné en profondeur son portefeuille immobilier dans l'intention d'en réduire le coût et d'en tirer de la valeur.
- En dernier recours, la Société a aussi augmenté son budget d'immobilisations afin de répondre à des pressions extraordinaires liées à des priorités en matière d'investissement en immobilisations. Ces fonds sont issus habituellement des revenus autogénérés.

En même temps, nous faisons constamment le suivi de l'évolution de divers codes et règlements de sécurité auxquels nos plans d'immobilisations doivent se conformer. C'est une priorité qui ne supporte aucun compromis.

ANNEXE C—Mandat de CBC/Radio-Canada : Exigences de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991

Mandat de la Société

La Canadian Broadcasting Corporation/Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada ou la Société) a été créée en 1936 par une loi fédérale. Le mandat législatif actuel de la Société, les pouvoirs qui lui sont conférés et ses mécanismes de gouvernance sont définis dans la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 (la *Loi*). Chaque année, conformément à l'article 54 de la *Loi*, la Société doit soumettre au ministre du Patrimoine canadien un Plan d'entreprise qui fait état de toutes ses activités, y compris ses investissements et ceux de ses filiales, le cas échéant.

Le rôle de la Société dans le système canadien de radiodiffusion

L'article 3 de la *Loi sur la radiodiffusion* définit la politique de radiodiffusion pour le Canada et comprend des dispositions précises quant au rôle de la Société au sein du système canadien de radiodiffusion. Voici ce que stipulent les alinéas l) et m) du paragraphe 3(1) :

l) La Société Radio-Canada, à titre de radiodiffuseur public national, devrait offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit;

m) La programmation de la Société devrait à la fois :

i. être principalement et typiquement canadienne;
ii. refléter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale du pays, tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions;
iii. contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre;
iv. être offerte en français et en anglais, de manière à refléter la situation et les besoins particuliers des deux collectivités de langue officielle, y compris ceux des minorités de l'une ou l'autre langue;
v. chercher à être de qualité équivalente en français et en anglais;
vi. contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales;
vii. être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens;
viii. refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada.

Outre son mandat national, CBC/Radio-Canada est aussi tenue par le paragraphe 46(2) de la Loi de fournir un service international qui doit être conforme aux conditions de licence et à la réglementation du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (le CRTC) ainsi qu'à toutes directives données par le gouverneur en conseil.

Aucun autre radiodiffuseur canadien, qu'il soit privé ou public, n'a un aussi vaste mandat ni une telle portée de par ses activités que CBC/Radio-Canada.

Pouvoirs de la Société

La partie III de la *Loi* définit les pouvoirs de base de la Société.

La relation sans lien de dépendance entre CBC/Radio-Canada et le gouvernement, eu égard aux activités de la Société, est au cœur du régime établi par la partie III. Le paragraphe 35(2) prévoit précisément qu'en ce qui concerne la partie III « toute interprétation ou application de la présente partie doit contribuer à promouvoir et à valoriser la liberté d'expression, ainsi que l'indépendance en matière de journalisme, de création et de programmation, dont jouit la Société dans la réalisation de sa mission et l'exercice de ses pouvoirs ». Cette

exigence est répétée au paragraphe 46(5) (dans le contexte des objectifs et des pouvoirs de la Société) et de nouveau au paragraphe 52(1) (dans le contexte de certaines dispositions sur les rapports financiers).

Le paragraphe 50(1) de la *Loi* exige que le siège social de la Société soit situé dans la région de la capitale nationale. Les pouvoirs de la Société sont énumérés dans le paragraphe 46(1), qui réitère que CBC/Radio-Canada a pour mission d'offrir la programmation prévue aux alinéas l) et m) du paragraphe 3(1) et qui dresse la liste des pouvoirs octroyés à la Société afin qu'elle puisse réaliser son mandat, comme la capacité de produire ou d'acheter des émissions, de conclure des contrats, et d'acquérir des droits d'auteur et des marques de commerce.

Le paragraphe 47(1) de la *Loi* prévoit que la Société est mandataire de Sa Majesté, sauf en ce qui a trait à son service international et à son personnel. À ce titre, la Société peut conclure des contrats [47(2)] et acquérir des biens [47(3)] au nom de Sa Majesté [48(2)a)], jusqu'à un montant maximal de 4 000 000 dollars, que ce soit en vue de l'acquisition de biens immeubles ou de l'aliénation de biens meubles ou immeubles (autres que les matériaux ou sujets d'émissions et les droits y afférents), de même qu'elle peut louer des biens immeubles jusqu'à un montant maximal de 15 000 000 dollars (modifié par l'approbation du gouverneur en conseil) [48(2)b)]. Les transactions impliquant des montants plus importants nécessitent l'approbation du gouverneur en conseil.

Conformément à l'article 46.1 de la *Loi*, CBC/Radio-Canada peut contracter des emprunts, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances, jusqu'à un maximum de 220 000 000 dollars, ou tout montant supérieur autorisé par le Parlement.

Exigences réglementaires

Dans l'établissement et la gestion de ses activités de radiodiffusion, CBC/Radio-Canada doit se conformer aux conditions de licence et autres exigences réglementaires établies par le CRTC en vertu de la *Loi*, de même qu'à toute obligation, en vertu de la *Loi sur la radiocommunication*, qui peut s'appliquer à l'utilisation du spectre des radiocommunications par la Société.

Étant donné le rôle particulier que joue CBC/Radio-Canada au sein du système canadien de radiodiffusion, la *Loi sur la radiodiffusion* établit des limites en ce qui concerne l'autorité réglementaire du CRTC sur la Société.

Le paragraphe 23(1) de la *Loi* exige que le CRTC consulte CBC/Radio-Canada, si elle en fait la demande, quant à toute condition de licence que l'on proposerait d'appliquer à la Société. Si la Société juge que certaines conditions de licence peuvent l'empêcher de remplir adéquatement son mandat en vertu de la *Loi*, la Société peut en référer au ministre du Patrimoine canadien [23(2)]. Le ministre a l'autorité d'émettre une directive à l'intention du CRTC en ce qui concerne les conditions de licence en litige.

Conformément au paragraphe 24(2) de la *Loi*, aucune licence principale de CBC/Radio-Canada (c.-à-d. les licences des stations de radio et de télévision généraliste) ne peut être révoquée ou suspendue sans le consentement de CBC/Radio-Canada. Si le CRTC détermine que la Société a enfreint une condition de licence, il doit envoyer un rapport au ministre du Patrimoine canadien et celui-ci doit présenter ce rapport au Parlement (paragraphe 25).

Les autres activités de radiodiffusion de la Société (p. ex. la télévision spécialisée et les services audio payants) sont soumises à la réglementation qui s'applique aux autres intervenants de l'industrie. Cependant, conformément à l'alinéa 26(1)b) de la *Loi*, le gouverneur en conseil peut demander au CRTC de réserver des chaînes ou des fréquences pour CBC/Radio-Canada.

Le CRTC a renouvelé les licences des services de radio et de télévision généralistes et des services spécialisés de CBC/Radio-Canada. Les nouvelles licences, valides pour cinq ans, seront en vigueur du 1er septembre 2013 au 31 août 2018. Cette décision ouvre la voie à de nouvelles sources de revenus pour nos services musicaux, maintient en vigueur les ordonnances de distribution obligatoire du RDI et de CBC News Network dans les services numériques de base et habilite le radiodiffuseur public à adapter la programmation de toutes ses plateformes réglementées afin qu'elle suive le rythme des changements qui surviennent dans les besoins des Canadiens. La

décision signale l'appui du CRTC à notre stratégie en matière de médias numériques et à la mise en œuvre continue de la *Stratégie 2015*. Enfin, elle prend clairement acte des défis financiers auxquels la Société fait face.

Gouvernance

Comme il a été indiqué ci-dessus, la partie III de la *Loi* établit les mécanismes de gouvernance de la Société. Conformément à l'article 36 de la *Loi*, CBC/Radio-Canada a un Conseil d'administration composé de 12 administrateurs, dont le président du Conseil et le président-directeur général, tous nommés par le gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés pour un mandat maximal de cinq ans. Les mandats du président du Conseil et du président-directeur général peuvent être reconduits sans limites, mais tous les autres administrateurs sont limités à deux mandats consécutifs, sauf si leur troisième mandat consiste en celui de président du Conseil ou de président-directeur général.

Le Conseil d'administration est responsable de la gestion des affaires et des activités de la Société, et, conformément à l'article 40 de la *Loi*, doit rendre des comptes au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien.

Conformément à l'article 45 de la *Loi*, le Conseil est tenu de constituer deux comités permanents, l'un sur la radiodiffusion de langue française et l'autre sur la radiodiffusion de langue anglaise. L'article 148.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (*LGFP*) exige que le Conseil constitue un Comité de vérification formé d'au moins trois administrateurs.

Le Plan d'entreprise que la Société est tenue de présenter au ministre, conformément à l'article 54 de la *Loi*, doit comprendre un énoncé des objectifs de la Société pour les cinq prochaines années et la stratégie pour leur mise en œuvre, le budget d'immobilisations et le budget d'exploitation pour l'exercice suivant et les intentions de la Société de contracter des emprunts pour l'exercice en cours. Le budget d'immobilisations doit être approuvé par le Conseil du Trésor et toute intention d'emprunt doit être approuvée par le ministre des Finances.

Conformément à l'article 55 de la *Loi*, la Société doit également soumettre au ministre du Patrimoine canadien un sommaire du Plan d'entreprise modifié de façon à refléter les ressources financières que le Parlement propose d'allouer à CBC/Radio-Canada. Le ministre doit déposer le Sommaire au Parlement.

L'article 131 de la *LGFP* exige de la Société qu'elle tienne des livres comptables de manière satisfaisante, alors que l'article 132 stipule qu'elle doit effectuer des vérifications internes à cet égard. La Société doit fournir au ministre du Patrimoine canadien, à la demande de celui-ci, les rapports sur ses activités financières. Le paragraphe 52(2) de la *Loi* stipule que la Société n'est pas tenue de fournir de l'information qui pourrait compromettre ou limiter l'indépendance journalistique, créative ou de programmation de la Société au Conseil du Trésor ou aux ministres du Patrimoine canadien ou des Finances.

Le vérificateur général du Canada est le vérificateur de la Société en vertu de l'article 61 de la *Loi*. Conformément à l'article 132 de la *LGFP*, la Société doit faire préparer un rapport annuel par un vérificateur, lequel est acheminé au ministre du Patrimoine canadien. Les articles 138 à 142 de la *LGFP* stipulent que la Société doit effectuer un examen spécial de ses systèmes et de ses pratiques au moins une fois tous les dix ans. Le rapport du vérificateur afférent à cet examen spécial doit être soumis au Conseil d'administration. Si le vérificateur le juge nécessaire, après consultation avec le Conseil, il pourra porter toute information pertinente à l'attention du ministre du Patrimoine canadien.

Conformément à l'article 71 de la *Loi*, la Société doit, dans les trois mois suivant la fin de chaque exercice, fournir un rapport annuel au ministre du Patrimoine canadien et au président du Conseil du Trésor. Le ministre doit soumettre ce rapport annuel au Parlement dans les 15 jours de séance suivant sa réception.

Enfin, outre les mécanismes de gouvernance énoncés dans la *Loi*, CBC/Radio-Canada a établi une politique institutionnelle sur la divulgation d'actes répréhensibles (la « Politique de dénonciation ») en 2004, politique qui a été modifiée en 2007, afin de se conformer aux exigences de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (entrée en vigueur le 15 avril 2007).

La Société s'est dotée aussi de *Normes et pratiques journalistiques* complètes. Les plaintes du public qui ne sont pas résolues au niveau des responsables de programmation sont renvoyées à l'un des deux ombudsmans indépendants de la Société.

Avec l'adoption de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, CBC/Radio-Canada est devenue assujettie aux dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et ce, depuis le 1er septembre 2007.

La *Loi sur l'accès à l'information* (*LAI*) donne le droit au public d'accéder à tous les documents que détiennent le gouvernement fédéral, les sociétés d'État et d'autres institutions fédérales régies par la *LAI*, et fixe des exceptions à ce droit pour certains documents. Dans le cas de CBC/Radio-Canada, la *LAI* prévoit précisément une exclusion pour l'information relative aux activités journalistiques, créatives et de programmation de la Société.

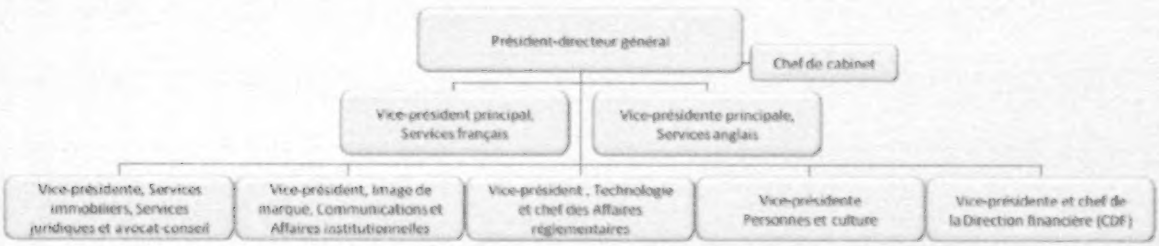
Structure organisationnelle et de direction

Le siège social de CBC/Radio-Canada est situé à Ottawa. Il y a deux bureaux principaux pour les réseaux, l'un à Toronto et l'autre à Montréal, et 27 bureaux régionaux disséminés partout au pays, dans de grandes villes comme Halifax, Québec, Calgary et Vancouver.

La structure organisationnelle de la Société reflète ses activités de radiodiffusion et ses activités connexes, ainsi que son infrastructure et ses obligations administratives. Il existe sept divisions au total au sein de CBC/Radio-Canada :

1. Services français (Télévision de Radio-Canada, Radio de Radio-Canada et Nouveaux Médias)
2. Services anglais (CBC Television, CBC Radio et Nouveaux Médias)
3. Services immobiliers, Services juridiques et avocat-conseil
4. Image de marque, Communications et Affaires institutionnelles
5. Technologies et Affaires réglementaires
6. Personnes et Culture
7. Finances et Technologies de l'information

Équipe de la haute direction



Ces sept divisions relèvent du président-directeur général par l'intermédiaire de leur chef de division respectif. Les deux premières divisions (Services français et Services anglais) sont responsables des activités de programmation de la Société. Les autres divisions appuient les activités de radiodiffusion en assumant plutôt des fonctions de soutien. Toutes les divisions mettent continuellement en œuvre les meilleures pratiques pour veiller à ce que la plus grande partie du financement global de la Société soit dévolue aux activités de radiodiffusion.

L'Équipe de la haute direction (EHD) de la Société comprend le président-directeur général, son chef de cabinet et les sept responsables des divisions.